



WHITE PAPER

Partecipazione giovanile e innovazione nella Pubblica Amministrazione

Trend e sfide del cambiamento

Indice

Sfide e innovazione nella Pubblica Amministrazione: prospettive generazionali e formative

Vincenzo Antonelli, Vice-direttore "V. Bachelet" LUISS 5

Executive summary 9

Perché la Pubblica Amministrazione ha bisogno di guardare al futuro

La Pubblica Amministrazione nell'idea dei giovani 10

L'evoluzione dei modelli organizzativi 10

Il trasferimento intergenerazionale di conoscenze 12

1. Il contesto della PA in Italia

1.1 Quadro normativo 15

1.2 Una fotografia della PA 17

1.3 Il ricambio dei dipendenti 19

1.4 Il momento chiave dell'onboarding 21

1.5 Quanto è giovane la PA? 21

1.6 Attrarre i giovani nella PA: una priorità strategica 27

1.7 Il project management e il ruolo dei giovani nel nuovo paradigma 29

1.8 PA e uguaglianza di genere 29

1.9 Le retribuzioni 31

Intervista a Pierluigi Mastrogioseppe, Direttore Centro Studi ARAN 33

2. Innovazione della PA: una sfida globale

2.1 L'innovazione parte dal basso? 38

2.2 PA e giovani: uno sguardo all'Europa 39

2.3 Efficacia e fiducia nella PA da una prospettiva globale 41

2.4 Mobilità del personale, apprendimento e sviluppo 46

Intervista a Gianpiero Petriglieri, Professore Associato INSEAD 50

3. Il processo di digitalizzazione e la transizione green

3.1 La digitalizzazione nel quadro della strategia nazionale ed europea 56

3.2 La performance italiana in Europa 58

3.3 Dalla transizione al consolidamento 62

3.4 Sostenibilità nella Pubblica Amministrazione e Green Procurement 64

Intervista a Antonio Naddeo, Presidente ARAN 66

Alla ricerca di un equilibrio

Annachiara Annino, Responsabile Osservatorio Giovani YOUTHINKPA 72

Generazioni, innovazione e responsabilità pubblica

Ezio Lattanzio, Founder Lattanzio KIBS 74

Appendice

Bibliografia e sitografia 78

Ringraziamenti 81

YOUTHINKPA: ripensare il futuro del settore pubblico 82

PRESENTAZIONE

Questo Paper è il frutto di una collaborazione tra YOUTHINKPA, l'iniziativa benefit di Lattanzio KIBS S.p.A., e JELU Consulting, società di consulenza di origine universitaria, con il contributo scientifico del Centro Studi "V. Bachelet" della LUISS Guido Carli e del Centro Studi di Lattanzio KIBS. È dall'incontro tra realtà diverse per natura e missione, ma accomunate dall'interesse per il futuro della Pubblica Amministrazione, che ha preso forma una ricerca capace di unire rigore accademico, competenza consulenziale e prospettiva generazionale. L'obiettivo è indagare il ruolo delle nuove generazioni nella trasformazione del settore pubblico, tra le sfide poste dal ricambio generazionale e le spinte all'innovazione che ne derivano. Attraverso l'analisi di dati, il confronto con benchmark internazionali e le interviste a protagonisti del settore, il Paper ricostruisce il contesto della PA italiana e la sua evoluzione in una prospettiva globale, approfondendo la necessità di un dialogo strutturato con i giovani, il percorso di digitalizzazione in corso e la transizione green: uno strumento di lettura e di orientamento a chi, oggi, è chiamato a costruire il settore pubblico di domani.

TERM OF USE

Il presente documento è protetto dalla normativa vigente in materia di diritto d'autore. I diritti di proprietà intellettuale appartengono congiuntamente a Lattanzio KIBS S.p.A. Benefit Corporation e JELU Consulting, salvo diversa indicazione per i contributi individuali ivi contenuti. È consentita la riproduzione parziale dei contenuti esclusivamente a fini non commerciali, a condizione che venga indicata la fonte completa con la seguente attribuzione: YOUTHINKPA & JELU Consulting, "Partecipazione giovanile e innovazione nella Pubblica Amministrazione. Trend e sfide del cambiamento", con indicazione dell'anno di pubblicazione.

La riproduzione integrale del documento, nonché qualsiasi utilizzo a scopo commerciale, promozionale o editoriale, è subordinata al rilascio di un'autorizzazione scritta da parte dei titolari.



SFIDE E INNOVAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: PROSPETTIVE GENERAZIONALI E FORMATIVE

Prefazione in forma di intervista a Vincenzo Antonelli, Vice-direttore "V. Bachelet" LUISS

Enrico Palmisano, studente di Scienze Politiche presso la LUISS Guido Carli e Public Affairs Consultant presso JELU Consulting, avvia un colloquio con il Professor Vincenzo Antonelli sulle sfide che la Pubblica Amministrazione si trova ad affrontare oggi nel dialogo con le nuove generazioni e sul ruolo che la formazione può svolgere nell'acquisizione e nella condivisione dei valori.

Vincenzo Antonelli è Vice-direttore del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "V. Bachelet"¹ della LUISS Guido Carli e Direttore del Master universitario di II livello in "Amministrazione e governo del territorio" presso la LUISS School of Government.

Professore, il nostro Paper nasce con l'obiettivo di comprendere le rivoluzioni in atto nella Pubblica Amministrazione, analizzando il ruolo fondamentale delle nuove generazioni nel governare il cambiamento. In questo scenario, quali trend e quali sfide è possibile osservare? Quali direttrici sono individuabili all'interno di queste trasformazioni?

Le direttrici sono ormai consolidate e affondano le radici nel modello del New Public Management degli anni Ottanta.

La prima è l'efficientamento: rendere le pubbliche amministrazioni più efficienti, orientate al risultato, capaci di evitare lo spreco di risorse.

La seconda è il merito: valorizzare e premiare i "risultati" individuali e collettivi.

La terza è la semplificazione: promuovere un'Amministrazione snella e trasparente al suo interno e verso i cittadini.

La quarta è l'innovazione: realizzare un'Amministrazione aperta al "nuovo", che sperimenti nuovi modelli organizzativi ed operativi.

La più pervasiva e incipiente delle sfide è quella dell'intelligenza artificiale.

Così come la società anche le pubbliche amministrazioni sono travolte dalla "rivoluzione algoritmica".

Infine, ci sono le sfide della globalizzazione e dell'internazionalizzazione.

Le pubbliche amministrazioni non possono più essere pensate come entità isolate: fanno parte di reti spesso sovranazionali. Pensiamo al PNRR: una strategia europea la cui implementazione è stata affidata prevalentemente ai comuni. C'è bisogno, dunque, di acquisire e sperimentare una nuova capacità di interazione con altre realtà.

Ma c'è anche bisogno di assicurare l'internazionalizzazione dei nostri territori, ad esempio attraverso la capacità di attrarre investimenti e persone o il sostegno alle imprese straniere che scelgono di operare in Italia.



¹ Da più di trent'anni il Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet" della LUISS Guido Carli si impegna a favore dei giovani, offrendo borse di studio per under 30, strumenti per avviare indagini e ricerche, occasioni di confronto ed approfondimento, un "trampolino" per chi intende investire nella ricerca nel campo del diritto e della gestione pubblica. Da sempre si occupa di animare percorsi di formazione per i dipendenti pubblici, testimonianza concreta di quel legame tra eccellenza formativa e ricambio generazionale che attraversa tutta la conversazione.

C'è ancora una sfida che ritengo la più importante: quella generazionale.

La responsabilità intergenerazionale è oramai entrata in Costituzione.

Quale mondo lasciamo alle future generazioni? Questa non è solo una domanda per i decisori politici o per le imprese: deve essere un interrogativo anche per le pubbliche amministrazioni.

Credo che sia giunto il momento di applicare la valutazione d'impatto generazionale, introdotta dalla legge n. 167 del 2025, anche alle decisioni che riguardano le pubbliche amministrazioni: bisogna interrogarsi su quali decisioni, normative e non, risultino anti-generazionali, cioè a danno dei giovani anziché a loro vantaggio.

Ecco la sfida che sintetizza tutte le altre: quale Pubblica Amministrazione lasceremo alle future generazioni? Un'Amministrazione che ostacola i giovani, che non è attrattiva per loro o una Pubblica Amministrazione che mette i giovani al centro?

Il mio auspicio è che la "prospettiva giovani" diventi criterio strategico anche nelle decisioni che interesseranno le pubbliche amministrazioni.

Professore, lo sviluppo professionale è da considerare una leva strategica nelle pubbliche amministrazioni. Qual è il ruolo della formazione in questo contesto, soprattutto in una prospettiva intergenerazionale?

Lo sviluppo professionale, inteso secondo una prospettiva di lungo periodo, può rappresentare una leva fondamentale di trasformazione all'interno delle pubbliche amministrazioni. In quest'ottica, risulta particolarmente significativo il rapporto di scambio tra i dipendenti pubblici più "anziani" e quelli più giovani.

L'approccio che è prevalso finora ha consentito solo a chi ha maggiore esperienza di trasmetterla al più giovane. Io sostengo da sempre che anche il più giovane ha qualcosa da trasmettere a chi lavora da più tempo: la propensione al cambiamento e all'innovazione. "Anziani" e giovani devono contagiarsi vicendevolmente.

E questo processo può certamente essere realizzato attraverso la formazione continua.

In questo senso, le sinergie con le università sono fondamentali.

Penso all'importanza di accompagnare il proprio sviluppo professionale nella Pubblica Amministrazione con una formazione di eccellenza. Se il dipendente più anziano percepisce la formazione come una gratificazione, il giovane la percepisce come una leva motivazionale per migliorarsi, per sostenere il proprio sviluppo professionale.

Inoltre, la formazione non è solo lo strumento attraverso cui si trasmettono conoscenze e competenze: è anche il luogo per acquisire e condividere la dimensione valoriale.

Questo ci porta a comprendere la dinamica del knowledge transfer e dei rischi che emergono quando questo trasferimento di conoscenze tra generazioni non avviene.

Da questo punto di vista promuovo da tempo l'importanza dell'affiancamento, quello che in ambito aziendale si chiama "tutorship" e "mentoring": la persona più esperta guida e supporta il giovane. Potrebbe risultare utile altresì sperimentare la possibilità che chi ha lasciato la Pubblica Amministrazione, il pensionato, possa essere "reimpiegato" in attività di formazione e di supporto con evidenti ricadute sociali. L'affiancamento da parte delle persone più esperte potrebbe contribuire a trasmettere e recuperare il "senso di appartenenza", i valori, l'identità delle singole amministrazioni.

Dunque un affiancamento inteso come trasmissione di saperi, di competenze, di valori, in sintesi di “esperienza”.

Sappiamo di una popolazione giovanile del meridione molto incline a migrare per recarsi all'estero. Una percentuale altissima di giovani italiani si candida per lavorare nelle istituzioni europee.

Proprio in virtù del valore pubblico e della capacità dei giovani di reinventarsi in chiave internazionale, non potrebbe essere proprio la Pubblica Amministrazione a diventare un bacino in cui orientare la volontà di cambiamento e trattenere la fuga di cervelli?

Bisogna chiedersi perché questi giovani scelgono l'amministrazione europea. Non si tratta semplicemente di una fuga, o almeno, non solo. Io ritengo che l'amministrazione dell'Unione europea risulti attrattiva. Nonostante la narrazione prevalente raffiguri l'amministrazione europea come un grande elefante burocratico, fonte di vincoli che impediscono lo sviluppo, questi ragazzi la reputano attrattiva. Perché?

Perché offre appaganti prospettive economiche, professionali, prestigio sociale, possibilità di vivere esperienze internazionali.

La vera domanda, dunque, non è “come fermare la fuga” ma “perché queste amministrazioni sono attrattive?”. E la risposta rimanda a tutto ciò di cui abbiamo parlato: sviluppo professionale, riconoscimento del merito, apertura all'innovazione, vocazione internazionale. Se le pubbliche amministrazioni italiane riuscissero ad invertere queste caratteristiche, potrebbero diventare quello che lei immagina: uno spazio in cui canalizzare l'energia e il potenziale dei giovani, non solo del Sud.

Per concludere, quali sono gli ostacoli che impediscono alla Pubblica Amministrazione di comunicare il proprio valore? Come fare a costruire un “brand” capace di trasmettere la propria funzione sociale?

I principali ostacoli sono costituiti dai fenomeni di corruzione, di inefficienza, di clientelismo, dalla narrazione dei dipendenti pubblici come “fannulloni” e della Pubblica Amministrazione come peso e costo anziché come risorsa e leva di innovazione. Non possiamo ignorare che da più di trent'anni, forse da Mani Pulite in poi, la Pubblica Amministrazione è segnata da questo stigma, e fatica a superarlo.

D'altra parte, nel sistema dell'informazione oggi prevalgono le bad news sulle good news: è difficile raccontare il bene.

Un intervento chirurgico andato male fa più notizia di tutte le vite salvate.

C'è un “contesto” che tende a valorizzare il disvalore anziché il valore.

Ci accorgiamo della Pubblica Amministrazione quando non funziona bene.

A tal proposito ricordo l'esperienza emblematica del COVID: in quel momento

di emergenza abbiamo esaltato la resilienza ovvero la capacità della Pubblica Amministrazione di affrontare l'imprevisto, di adattarsi, di essere veloce.

Il PNRR stesso nasce da questo concetto. Le pubbliche amministrazioni sono dunque chiamate a sviluppare e ad intensificare questa capacità di risposta e di adattamento ai bisogni individuali che cambiano.

Non una innovazione per l'innovazione, ma un'innovazione a servizio della persona e della comunità.

Al contempo le pubbliche amministrazioni sono chiamate a creare valore pubblico ovvero ad orientare la propria azione verso il miglioramento concreto della qualità della vita dei cittadini, andando oltre la sola efficienza amministrativa, mettendo al centro la produzione di benefici sociali, economici, ambientali e culturali, in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibile e con la responsabilità intergenerazionale.

Questo approccio finisce per trasformare la Pubblica Amministrazione in un attore proattivo, capace di coniugare “buona amministrazione” ed effetti positivi e misurabili per la comunità, di progettare il futuro insieme alla comunità e di superare una visione meramente autoreferenziale.

In conclusione non è la persona a servizio della Pubblica Amministrazione, ma la Pubblica Amministrazione a servizio della persona.

Questo dovrebbe essere il cuore del brand che lei vuole costruire: “mettere al centro la persona”. Che non è altro che il messaggio che ci hanno consegnato i padri e le madri costituenti ottanta anni fa.



EXECUTIVE SUMMARY

Il Paper identifica nel rinnovamento generazionale e nella trasformazione culturale della Pubblica Amministrazione i metodi per il superamento dell'eccessiva onerosità burocratica, per l'incremento della responsività alla digitalizzazione e alla transizione ecologica e per il ripristino del rapporto fiduciario con i cittadini. La Pubblica Amministrazione italiana presenta ancora un profilo anagrafico marcatamente anziano, con un'età media decisamente elevata, anche rispetto ai partner europei: la quota di personale giovane è residuale, quella delle fasce intermedie è contenuta, mentre la componente over cinquanta costituisce la porzione nettamente dominante dell'organico, con picchi particolarmente accentuati nelle Funzioni Locali e Centrali, dove più di due dipendenti su tre appartengono a questa fascia.

Nel corso degli ultimi vent'anni l'organico ha subito una contrazione significativa, mentre il tasso di ricambio è gradualmente aumentato negli ultimi cinque.

Le recenti riforme normative, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e i nuovi canali digitali di reclutamento hanno avuto un ruolo di primo piano in questa inversione di tendenza. Sul fronte del genere, le assunzioni e l'organico registrano una netta prevalenza femminile, con una concentrazione particolarmente marcata nei comparti Sanità e Istruzione.

Il Paper sottolinea la necessità di un processo di onboarding basato su feedback sistematici, socializzazione, mentoring e formazione mirata, la quale dovrebbe essere integrata sempre più con la mobilità dei dipendenti.

Si rivela necessario, quindi, un autentico trasferimento intergenerazionale delle conoscenze, sia esplicite sia implicite (cultura e identità organizzativa), al fine di scongiurare il rischio di knowledge crash. Per questo, si preferisce parlare di rinnovamento generazionale reale, integrando i giovani, portatori di proattività, capacità multi-tasking e competenze digitali avanzate, che possono coniugarsi proficuamente con l'esperienza delle figure senior, evitando la formazione di silos operativi e gerarchie cristallizzate.

L'evoluzione del contesto normativo consolida, inoltre,

il paradigma result-oriented inaugurato dal New Public Management: dal D.Lgs. 165/2001 e 150/2009 al Codice dell'Amministrazione Digitale, al D.Lgs. 36/2023 (contratti pubblici), alla riforma Zangrillo (valutazione multidirezionale della performance dirigenziale), all'abolizione del reato di abuso d'ufficio (L. 114/2024) e ai limiti di responsabilità erariale (massimo 30% del danno, L. 1/2026).

Gli interventi 2021-2026 (D.L. 80/2021, PIAO, Decreto PA 2025, Semplificazioni 2026) mirano alla centralizzazione dei concorsi, alla standardizzazione dei profili professionali e alla riduzione della "paura della firma". L'innovazione, come evidenziato, dovrebbe scaturire dal basso (con un approccio *bottom-up*). Il PNRR ha rappresentato un hub di trasformazione attraverso task force interistituzionali, project management (norma ISO 21502), soluzioni cloud e interoperabilità dei dati.

Sul piano retributivo, dopo un prolungato periodo di stagnazione, il comparto non dirigenziale ha registrato una ripresa significativa (picchi del +3,5% nel 2022), mentre la dirigenza ha mostrato dinamiche più accentuate ma irregolari.

Si evidenzia, infine, un deficit reputazionale che costituisce il principale ostacolo alla partecipazione giovanile nella Pubblica Amministrazione.

Mentre la maggioranza dei cittadini apprezza i servizi pubblici, qualificandoli come "competenti, efficienti e digitali", soltanto una minoranza considera la PA un'esperienza professionale rilevante, e una quota consistente la giudica poco interessante.

Nel sentiment percepito assumono particolare importanza le nuove generazioni, che non ricercano più il tradizionale "posto fisso" ma uno scopo chiaro, un impatto sociale concreto, flessibilità organizzativa, politiche di Diversity & Inclusion, apprendimento continuo e l'equilibrio tra vita privata e lavoro. Elementi, questi, imprescindibili per attrarre e trattenere i giovani all'interno della Pubblica Amministrazione, che dovrebbe evolversi in un ecosistema aperto, meritocratico e sostenibile, fondato su valore pubblico, team trasversali e praticità.



PERCHÉ LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE HA BISOGNO DI GUARDARE AL FUTURO

La Pubblica Amministrazione nell'idea dei giovani

Il dibattito sul ruolo dei giovani nella Pubblica Amministrazione ha spesso trascurato l'importanza di dati concreti. La spinta ad aprire la PA alle nuove generazioni, perciò, nasce dalla percezione diffusa di una burocrazia lenta e poco efficiente.

Questo modo di *sentire* spinge a considerare i giovani come una risorsa capace di introdurre un cambiamento positivo, in quanto naturali portatori di idee dinamiche, necessarie per modernizzare il sistema.

Tale esigenza è stata risvegliata, inoltre, dallo sviluppo di nuovi modelli di lavoro e nuove domande da parte di imprese e cittadini, nella cornice dell'avanzamento continuo della tecnologia e della sempre maggiore rapidità dell'azione quotidiana. Gli effetti di questi cambiamenti sulla vita delle persone si distribuiscono su più livelli: dalle singole città alle regioni, dagli stati all'Unione europea. Il rischio, dunque, non è solo che le pubbliche amministrazioni non riescano ad affrontare questi fenomeni, ma che perdano una grande opportunità di progresso e sviluppo. Come si avrà modo di sottolineare più avanti, evitare ciò è possibile soltanto facendo riferimento ai giovani.

È quindi urgente la creazione di un vero e proprio "ecosistema" amministrativo orientato alla crescita, che favorisca una cultura aperta e sostenibile, ridando *purpose* e rendendo espliciti i valori che possono rendere prestigioso il lavoro nel settore pubblico, ottenendo la fiducia dei cittadini, ma anche restituendo valore ai dipendenti stessi.

L'intervento che si configurerà nei prossimi anni, quindi, dovrà avere un'origine dal basso, dagli uffici e dalle persone che li vivono. Una strategia sistemica, *bottom-up*, meno legata alla sfera legislativa e più al modo con cui gli impiegati vivono ogni giorno la propria occupazione e le relazioni che vi si formano, così da raccogliere finalmente il frutto dello sforzo di innovare il settore pubblico.

Storicamente, l'indirizzo maggioritario che ha guidato simili tentativi è stato quello delle riforme ispirate al risultato. Tale approccio, considerato nelle sue linee generali, si articola nell'individuazione degli obiettivi, che sono collegati alle risorse; nel monitoraggio, nella misurazione e nella valutazione della performance organizzativa e individuale. Esso prevede, poi, un sistema di premiazione del merito per fornire stimoli e crescita. Questo ciclo ha la sua fase finale nell'*accountability*, la rendicontazione di fronte sia ai vertici decisionali che politici, ma anche agli organismi di vigilanza (interni ed esterni). Parallelamente, i dati vengono condivisi con la collettività, gli utenti finali e tutti gli stakeholder, secondo l'altro principio cardine di trasparenza.

L'evoluzione dei modelli organizzativi

Il paradigma dell'amministrazione di risultato trova una base teorica nel modello del New Public Management (NPM), basato proprio sui concetti di *transparency*, *accountability* e valutazione della *performance* in base ai risultati. Il NPM non si configura come una corrente unitaria, ma come un movimento di riforma eterogeneo che integra pratiche manageriali o tipiche dell'azienda e strumenti di mercato nel settore pubblico. Esso promuove l'introduzione di meccanismi competitivi, quali gare d'appalto, outsourcing e benchmarking. Unitamente a ciò, è propria di questo modello l'intenzione di ridurre le asimmetrie informative, considerando il cittadino come un vero e proprio "cliente", il cui *feedback* è motore per il miglioramento della qualità e per l'innovazione continua.

Tale orientamento alle prestazioni dovrebbe sostituire la rigidità del mero adempimento con una certa flessibilità e uno snellimento dell'impostazione gerarchica.

Confronto dei modelli organizzativi nella Pubblica Amministrazione

Caratteristica	Modello burocratico tradizionale	New Public Management (NPM)
Obiettivo Principale	Mero adempimento formale e rispetto della norma	Amministrazione di risultato e performance
Criteri Guida	Gerarchia e procedure rigide	Transparency, Accountability e valutazione.
Approccio Gestionale	Amministrazione pubblica pura	Pratiche manageriali e strumenti aziendali
Ruolo del Mercato	Monopolio pubblico del servizio	Meccanismi competitivi (gare d'appalto, outsourcing)
Confronto e Miglioramento	Autoreferenzialità	Benchmarking e standard di qualità
Visione del Cittadino	Utente (asimmetria informativa)	"Cliente" (riduzione asimmetria e valore feedback)
Struttura Organizzativa	Verticale e gerarchica	Flessibile e Trasversale

Nell’ottica dell’evoluzione di questo impianto, la gestione del PNRR può essere interpretata come un vero e proprio laboratorio di trasformazione, con strutture dedicate, task force temporanee, team di progetto interistituzionali e competenze specialistiche che hanno messo in atto un modello di lavoro completamente diverso, richiedendo abilità *soft* e *hard* inedite. Tra queste, a emergere chiaramente è soprattutto il project management. Il Piano ha mostrato, inoltre, la possibilità di superare la tendenza di uffici e livelli istituzionali ad operare in modo verticale, autoreferenziale, senza comunicazione trasversale, in cui ogni elemento si limita alle procedure, agli obiettivi e alla sfera di competenza interni, con una scarsa condivisione di informazioni, dati e responsabilità.

Si conviene inoltre nel constatare come il PNRR abbia promosso una certa standardizzazione tecnologica, con l’implementazione di soluzioni di cloud computing e piattaforme per migliorare l’interoperabilità e la gestione dei dati tra le amministrazioni. Come emerge dalle Linee di Indirizzo per l’Individuazione dei Nuovi Fabbisogni Professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, esse sono giunte a diventare “organizzazioni ad alta intensità di lavoro qualificato” (human capital intensive). Ciò comporta la dotazione delle “infrastrutture immateriali funzionali a definire, osservare e sviluppare le competenze tecniche e trasversali del proprio personale, con particolare enfasi su quelle digitali”.

Particolarmente rappresentativo di questo programma è il progetto di legge 1778 o riforma Zangrillo, presentato nel luglio 2025 alla Camera e trasmesso al Senato nel gennaio 2026. Il concetto di *performance* è qui posto come cardine della valutazione dirigenziale, che vuole mutare verso un modello definibile come “multidirezionale”. Si evidenzia, ad esempio, la parte di valutazione collegiale riguardante l’organizzazione di “strutture”. La valutazione, che ha un impatto in percentuale sulla componente variabile dello stipendio, terrà conto proprio di “caratteristiche trasversali” quali flessibilità organizzativa, capacità di realizzazione, cooperazione, rapidità decisionale e gestione del team. Pur non ponendo in secondo piano il dibattito in corso su questo disegno di legge, sono chiari la conferma e il consolidamento del paradigma *result-based* nell’organizzazione della Funzione Pubblica, cominciato sin dal secolo scorso con le prime riforme e l’introduzione dei principi del New Public Management. Questi principi - che vent’anni fa alcuni ritenevano essere ormai “morti” - continuano invece a persistere nella pratica, pur essendo soggetti a una continua rivasitazione teorica.

In effetti, è almeno dagli anni ‘80 che l’idea di applicare il modello di organizzazione aziendale alle amministrazioni pubbliche si è diffusa in Italia. Se è vero, quindi, che l’affermazione di un paradigma diverso da quello dell’adempimento sia ormai cosa certa, molti dei temi che innervano il dibattito sul

Nuovo Management Pubblico stentano ancora a trovare una concreta attuazione.

Si pensi, ad esempio, alla necessità di avvicinamento alla società civile, alla riduzione delle asimmetrie informative e al ruolo guida dei feedback.

In questo senso, le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale possono davvero fare la differenza.

Del loro impatto e degli strumenti per l'implementazione, tuttavia, sarà necessario discutere in maniera più approfondita in un prossimo lavoro.

Nell'attuale stato delle cose, quindi, la riforma Zangrillo non può certo considerarsi come un intervento isolato. La Legge 9 agosto 2024 n. 114 (nota per l'abolizione del reato d'abuso d'ufficio e la cui questione di incostituzionalità è stata respinta di recente dalla Corte Costituzionale) e la Legge 7 gennaio 2026 n. 1 sulla responsabilità amministrativa per danno erariale condividono la stessa linea di intenzioni.

Il principale obiettivo identificato appare l'erosione della cosiddetta "paura della firma", che attiene al problema della pesantezza e della lentezza amministrativa.

In particolare, con la riforma Foti i responsabili di danno all'erario non potranno essere condannati a risarcire più del 30% del danno accertato e, in ogni caso, più del doppio della loro retribuzione annuale. Emerge, così, la volontà di minimizzare le conseguenze negative che eventuali errori degli amministratori potrebbero comportare e rendere più agile il sistema. Eppure, è possibile sostenere che l'ostacolo non sia rappresentato soltanto dal fardello decisionale in quanto tale (la totale assenza di rischio potrebbe generare disattenzione verso negligenze gravi), ma da un malanno profondo e strutturale connesso allo storico blocco dei turnover, che ha subito una nuova e sostanziale regolazione all'interno della Manovra Fiscale 2026.

L'intenzione di scardinare i vecchi modelli gestionali non può concretizzarsi senza fare i conti con una grande faglia aperta: la distanza che i giovani mantengono nei confronti della PA e la difficoltà di quest'ultima a risultare attrattiva ai loro occhi. Finora, tuttavia, sono stati compiuti diversi passi in avanti. Secondo l'indagine del Barometro PA, condotta da FPA e Istituto Piepoli, tra il 2023 e il 2025, lo Stato ha inserito in organico più di 614.000

nuovi profili, con un'età media dei neoassunti pari a 39 anni, testimoniando un certo ringiovanimento del personale. Tra gennaio 2024 e aprile 2025, inoltre, inPA ha pubblicato 406mila nuove procedure di assunzione. Pur con diversi punti critici, quindi, è innegabile che il Piano abbia dato spazio ad investimenti su temi considerati secondari in precedenza. 12.458 progetti hanno riguardato, ad esempio, l'amministrazione digitale e 1.157 l'economia circolare. Questa spinta si intreccia con la capacità dei *nativi digitali* di rivoluzionare il settore grazie non solo a una maggiore praticità con i nuovi strumenti, ma anche alla proattività e alla capacità di introdurre pratiche lavorative più rapide, dirette e aperte ad un approccio *multi-tasking*.

Il trasferimento intergenerazionale di conoscenze

Tuttavia, l'intervento dei giovani e la partecipazione ai processi decisionali, unitamente al trasferimento delle conoscenze tra figure senior e junior, non possono essere sostenuti soltanto dalle nuove assunzioni. Parimenti, occorre sottolineare come l'adozione di meccaniche di digitalizzazione e di intelligenza artificiale nei processi, pur costituendo una spinta considerevole per lo sviluppo della PA, abbia bisogno di una strategia di implementazione mirata e consapevole per avere un effetto positivo e un'utilità reale. L'aggiornamento della struttura materiale dovrebbe essere accompagnato, quindi, da una modifica dell'ambiente in cui i nuovi strumenti e risorse operano. Ciò dovrebbe essere svolto anzitutto nel campo delle relazioni interne al team, che rispecchiano ancora oggi dinamiche rigide e troppo gerarchiche e della sua organizzazione, coltivando il potenziale dei giovani attraverso il *knowledge transfer intergenerazionale*.

È questo un punto fondamentale: con la nozione di *knowledge transfer*, o trasferimento di conoscenze, intendiamo la trasmissione di abilità, informazioni ed esperienza: in questo caso, il riferimento è a uno scambio che avviene da una generazione all'altra. La sua modalità può essere esplicita ed implicita, formale o informale, più o meno strutturata.

In questo processo, la parte più difficile è veicolare la conoscenza “tacita”, quella che risiede all’interno dei membri di un’organizzazione ed è attinente ad una sfera più astratta. Per facilità, possiamo identificarla nei concetti di “cultura” o “identità”.

Talvolta ci si riferisce a questo tipo di conoscenza con l’aggettivo “tribale” proprio per identificare la sua dimensione collettiva. Di certo non si tratta di un processo facile, non essendo collegato a delle skill specifiche o a dei caratteri da apprendere immediatamente. Sosteniamo che condividere con le nuove generazioni il patrimonio valoriale non è soltanto possibile: è un elemento indispensabile per l’innovazione della Pubblica Amministrazione.

Uno strumento efficace a questo proposito è sicuramente l’ampliamento delle opportunità di interazione tra persone con un divario significativo di esperienza tra loro. Un’altra via può essere quella dell’affiancamento, con l’esposizione in tempo reale alle attività e ai processi decisionali.

Agendo per la via dell’osservazione, quindi, si offre un contributo fondamentale alla costruzione di un ambiente inclusivo e si favorisce il trasferimento di conoscenze. Una sfida significativa è però rappresentata dalla naturale differenza di prospettive tra individui, acuita dai pregiudizi che possono crearsi tra i vari gradi di seniority, ma anche dal complicato rapporto tra manager e dipendente laddove quest’ultimo abbia maggiore anzianità o possa avere una più lunga partecipazione nella storia dell’organizzazione.

Al di fuori di queste problematiche, è chiaro però che i dipendenti più giovani, non avendo vissuto la sedimentazione di processi e pratiche che nessuno si spinge ormai a mettere in discussione, sono più inclini a portare cambiamento e trasformazione positiva, proprio perché meno “affezionati” al passato. Bisogna aggiungere, poi, che i giovani possono riconoscere con più facilità le esigenze di quelle fasce della popolazione che hanno sempre tenuto una certa distanza dai servizi pubblici.

Sosteniamo che per mettere in atto un effettivo e dinamico trasferimento intergenerazionale di conoscenza e attuare una piena integrazione di questi lavoratori occorre agire sulla cultura del contesto lavorativo di

riferimento, eliminare atteggiamenti pre-condizionati e porre le basi verso un’apertura costante all’espressione delle proprie idee e critiche.

È soltanto promuovendo la valorizzazione dei contributi di ciascuno che si crea un team capace di orientarsi tra le complessità odierne e le incertezze future.

Queste dinamiche, in conclusione, non sono importanti solo in ottica evolutiva, ma anche per scongiurare il pericolo del cosiddetto knowledge crash², la perdita di quelle informazioni che costituiscono le fondamenta dell’Amministrazione Pubblica, senza le quali essa resterà inevitabilmente ancorata al passato.



2 Ermine, J.-L. (2010). *Knowledge Crash and Knowledge Management*. International Journal of Knowledge and Systems Science (IJKSS).



1 IL CONTESTO DELLA PA IN ITALIA

IL CONTESTO DELLA PA IN ITALIA

1.1 | Quadro normativo

Negli ultimi anni, l'evoluzione del quadro normativo della Pubblica Amministrazione italiana è stata coerente con il progressivo consolidamento di un modello amministrativo orientato al risultato, alla responsabilizzazione e alla trasformazione digitale. Più che rappresentare una discontinuità, gli interventi normativi recenti si inseriscono in un percorso di lungo periodo che, a partire dalle riforme degli anni Novanta, ha progressivamente ridefinito il funzionamento della macchina amministrativa. Il fondamento di questo assetto resta costituzionale. I principi di buon andamento e imparzialità sanciti dall'articolo 97 della Costituzione, insieme alla

responsabilità diretta dei funzionari prevista dall'articolo 28, continuano a rappresentare il riferimento normativo primario dell'azione amministrativa. Tuttavia, la loro interpretazione si è progressivamente evoluta in senso sostanziale: il buon andamento non è più inteso soltanto come correttezza formale dei procedimenti, ma come capacità dell'Amministrazione di generare valore pubblico, misurare le proprie performance e rendicontare i risultati ai cittadini e agli organi di controllo. Questa lettura si colloca in continuità con l'affermazione dei principi del New Public Management, che hanno introdotto nella funzione pubblica logiche di valutazione, responsabilizzazione e orientamento agli obiettivi.

Evoluzione del quadro normativo e dei relativi impatti sulla PA

Anno	Norma	Ambito prevalente	Impatto operativo sulla PA
2021	D.L. 80/2021 (Legge 113/2021)	Governance e reclutamento	Creazione del portale inPA e procedure “fast-track” per esperti PNRR. Rafforzamento della <i>capacity building</i>
2022	D.Lgs. 149/2022 (Riforma Cartabia)	Efficienza giudiziaria	Riduzione dei tempi dei procedimenti civili e snellimento dei carichi amministrativi nei tribunali
2022	D.M. 132/2022 (Regolamento PIAO)	Pianificazione unica	Introduzione del PIAO: un solo piano per performance, anticorruzione e fabbisogni, eliminando la frammentazione
2023	D.L. 20/2023 (Legge 50/2023 - Cutro)	Procedure immigrazione	Riforma dei flussi e dei permessi di soggiorno per velocizzare le pratiche amministrative nei settori critici
2023	D.L. 44/2023 (Rafforzamento PA)	Carriera e stabilizzazioni	Nuove regole per le progressioni verticali (carriera interna) e stabilizzazione del personale tecnico PNRR
2025	Legge 69/2025 (Decreto PA)	Centralizzazione concorsi	Centralizzazione delle selezioni tramite il sistema RIPAM e standardizzazione dei profili manageriali
2026	Riforma Zangrillo (A.C. 2511)	Merito e performance	Rivoluzione del merito: promozioni legate a valutazioni misurabili, limiti agli incarichi e nuove relazioni annuali sul personale
2026	D.L. Semplificazioni 2026	Procedimenti amministrativi	Revisione di 400 procedimenti: riduzione dei tempi di risposta e applicazione estensiva del silenzio-assenso

Sul piano organizzativo, il pilastro normativo resta il decreto legislativo n. 165 del 2001, che disciplina l'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche e sancisce la separazione tra indirizzo politico e gestione amministrativa.

Tale assetto ha attribuito alla dirigenza un ruolo centrale nella realizzazione degli obiettivi e nella gestione delle risorse, configurando un modello amministrativo in cui la responsabilità sui risultati diventa elemento strutturale dell'azione pubblica.

Questo impianto è stato successivamente rafforzato dal decreto legislativo n. 150 del 2009, che ha formalizzato il ciclo della performance, introducendo sistemi di misurazione e valutazione organizzativa e individuale, strumenti premiali e meccanismi di accountability. La logica della performance, già presente nelle riforme precedenti, ha così assunto una dimensione sistemica, contribuendo a consolidare il paradigma dell'Amministrazione orientata al risultato.

Negli anni più recenti, l'evoluzione normativa si è concentrata su tre direttrici principali: digitalizzazione, semplificazione e responsabilizzazione dell'azione amministrativa. Sul versante della trasformazione digitale, il Codice dell'Amministrazione Digitale ha posto le basi giuridiche per la costruzione della cittadinanza digitale e per l'informatizzazione dei processi amministrativi, introducendo strumenti quali identità digitale, documenti informatici, interoperabilità e gestione elettronica dei procedimenti. Con l'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, tali principi hanno trovato una piena applicazione operativa.

Le norme collegate al PNRR hanno promosso l'adozione del cloud computing, il rafforzamento delle piattaforme digitali nazionali e l'integrazione dei dati tra amministrazioni, contribuendo a superare la frammentazione organizzativa e a favorire modelli di lavoro più trasversali, collaborativi e orientati al progetto.

Un passaggio particolarmente significativo nel consolidamento dell'Amministrazione orientata al risultato è rappresentato dal decreto legislativo n. 36 del 2023, che ha riformato il sistema dei contratti pubblici introducendo espressamente i principi del risultato e della fiducia. L'attività contrattuale viene così orientata alla realizzazione efficace e tempestiva dell'interesse pubblico, rafforzando la responsabilizzazione della dirigenza e superando una concezione puramente procedurale dell'azione amministrativa.

Nella medesima direzione si collocano gli interventi recenti sulla disciplina della responsabilità dei funzionari pubblici. L'abolizione del reato di abuso d'ufficio e la revisione della responsabilità amministrativa per danno erariale, con l'introduzione di limiti alla responsabilità patrimoniale, rispondono alla volontà di attenuare la cosiddetta "paura della firma", considerata uno dei principali fattori di inerzia decisionale.

L'obiettivo è riequilibrare il rapporto tra controllo e autonomia amministrativa, favorendo una maggiore capacità decisionale e una gestione più dinamica, pur mantenendo un sistema di responsabilità e controllo. A completamento del quadro, restano centrali le discipline in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione, introdotte con la legge n. 190 del 2012 e con il decreto legislativo n. 33 del 2013, che hanno consolidato i meccanismi di accountability, accesso alle informazioni e controllo diffuso sull'azione amministrativa. Nel complesso, il quadro normativo degli ultimi anni conferma la progressiva affermazione di un modello amministrativo fondato sull'integrazione tra digitalizzazione, semplificazione e responsabilizzazione, con l'obiettivo di rendere la Pubblica Amministrazione più efficiente, flessibile e orientata al risultato.

Tuttavia, come emerge dall'analisi complessiva del settore, la trasformazione normativa non è di per sé sufficiente a garantire il cambiamento organizzativo. La sua efficacia dipende dalla capacità della Pubblica Amministrazione di integrare innovazione tecnologica, rinnovamento generazionale e trasferimento intergenerazionale delle competenze, elementi che rappresentano il vero fattore abilitante della modernizzazione del sistema amministrativo italiano.

1.2 | Una fotografia della PA

Sosteniamo che un punto fondamentale per l'innovazione della Pubblica Amministrazione consista nella creazione di una cultura aperta alla partecipazione dei giovani, nonché la riduzione degli ostacoli dettati dalla differenza di età, esperienza e prospettive dei dipendenti.

I lavoratori con un grado di seniority maggiore hanno la responsabilità di guidare i propri colleghi junior e agevolare un trasferimento di conoscenze completo, che comprenda anche l'insieme di idee e pratiche su cui si basa un contesto lavorativo, la cosiddetta conoscenza "tacita".³ Inoltre, sono in molti a ritenere che i giovani ricerchino occupazioni che, oltre a permettere un soddisfacente livello di benessere, siano dotate anche di un forte impatto.

La Pubblica Amministrazione genera, per sua natura, un importante effetto sulla qualità della vita delle persone attraverso l'erogazione di servizi.

In questa sezione esamineremo il suo "Stato di Salute", i trend che la caratterizzano e le sue prospettive future, con un focus particolare sul ruolo che dovranno svolgere i giovani. Ciò che vogliamo comprendere è se la PA stia davvero cambiando passo, in che modo lo stia facendo, e se la direzione intrapresa possa comportare un reale avvicinamento alle nuove generazioni.

Negli ultimi vent'anni il personale della PA si è ridotto di 129.000 unità, per una percentuale complessiva del 4,2%.⁴ Guardando ai dati del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato, il numero di dipendenti con contratto a tempo indeterminato nel periodo 2009-2023 è passato da 3.108.986 unità nel 2009 a 2.979.852 nel 2023. Il personale a tempo indeterminato ha subito una contrazione significativamente più marcata rispetto a quello a tempo determinato o flessibile, che ha guadagnato circa 69.000 unità.

Nel complesso, le contrazioni più significative si sono verificate nei periodi 2009-2010 e 2011-2012.

Successivamente, dopo una fase di appiattimento tra il 2013 e il 2015, c'è stata una perdita consistente tra il 2016 e il 2021, con una riduzione di circa 144.000 unità di personale. Nel 2018, il calo è stato di quasi 40.000 unità rispetto all'anno precedente.

Tra il 2022 e il 2023, invece, assistiamo ad una variazione molto positiva, che ci porta ad ipotizzare ad un cambiamento sostanziale della tendenza precedente. Da notare come, con questi nuovi ingressi, vi sia comunque una quota significativa di contratti "flessibili". L'aumento di questa tipologia nelle nuove assunzioni può essere letto in maniera negativa, specialmente in quanto un fattore di attrattività per il settore è quello di assicurare una stabilità maggiore rispetto al privato, e la diminuzione di ingressi stabili potrebbe generare disincentivi.

Dall'altro lato, però, c'è da sottolineare come la possibilità di avere dei termini definiti e dunque non illimitati potrebbe invece rivalutare il settore, dandogli l'aspetto di un'opportunità di crescita e diminuire il rischio di stagnazione delle carriere dei nuovi arrivati, specialmente se giovani. Una definizione chiara e trasparente dei termini, infatti, è fonte di stimolo per una maggiore mobilità interna, promuovendo crescita e cambiamento.



³ Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday.

La conoscenza tacita è definita come una forma di sapere incorporato nell'esperienza e nella pratica, non completamente verbalizzabile o trasferibile. Polanyi la sintetizza nella celebre affermazione: "We know more than we can tell" ("Conosciamo più di quanto siamo in grado di spiegare").

⁴ Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato. (2025).

Tavola 5.1: Pubblico impiego. Principali variabili per comparto. Anni 2009-2023. In *Annuario statistico della Ragioneria Generale dello Stato 2025*. https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Pubblicazioni/Studi-e-do/annuario_statistico_della_ragioneria_generale_dello_stato/2025/Annuario_statistico_della_RGS_2025.pdf

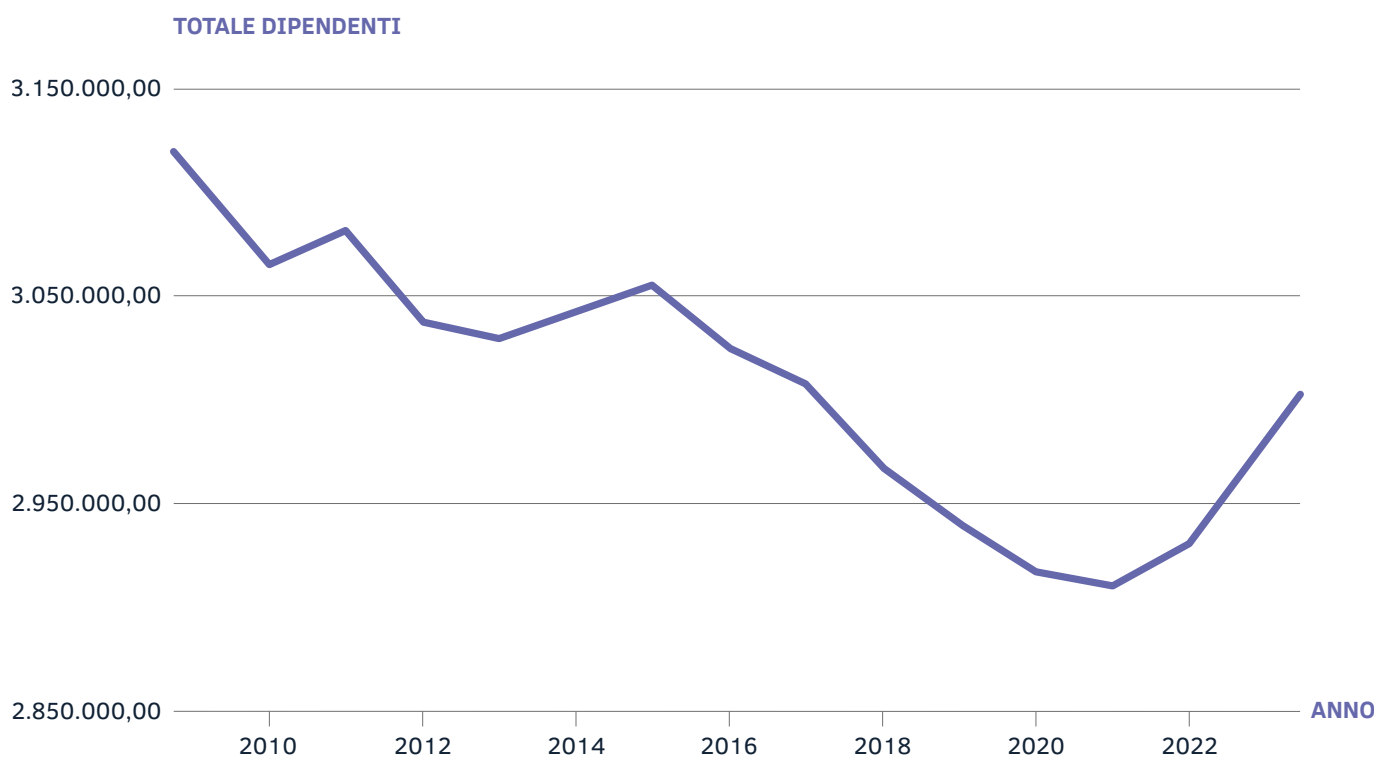


Figura 1. Decremento del personale pubblico nel corso del tempo

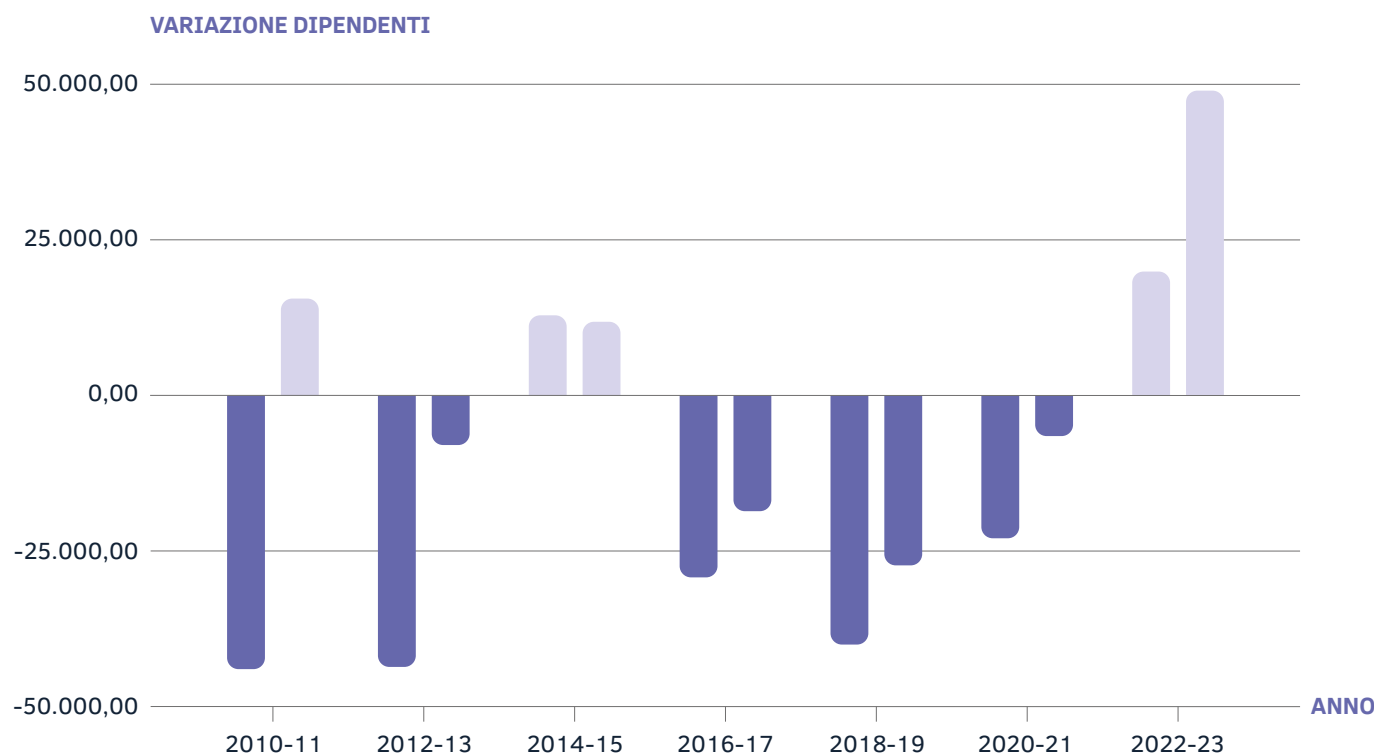


Figura 2. Tasso di variazione delle assunzioni del personale pubblico (2009-2023)

1.3 | Il ricambio dei dipendenti

Dal 2014 al 2023, il tasso di ricambio nella PA - definito come il rapporto percentuale tra il numero di nuove assunzioni e il numero di cessazioni nella Pubblica Amministrazione, evidenzia un andamento positivo.⁵⁶ Nel 2014 questo valore si attestava a 0.80, indicando che per ogni 100 dipendenti cessati dal servizio venivano assunte 80 nuove unità, configurando un saldo negativo del 20%. Benché l'anno successivo avesse registrato un valore pari a 1.06, determinando un incremento netto degli organici del 6%, dal 2016 al 2020 la tendenza è

tornata negativa, con un calo al 0,73 e una media di circa 0,84 nei quattro anni successivi.

A partire dal 2021, il tasso di ricambio è risalito a 0,97, avvicinandosi alla parità tra ingressi e uscite con un deficit residuo del 3% che è stato eliminato nel 2022, anno in cui si è registrato un ulteriore incremento a 1,07. Rispetto agli anni precedenti, il 2023 ha evidenziato un'accelerazione significativa con un tasso di 1,37, il valore più elevato dell'intera serie storica.

L'analisi della variazione assoluta mostra un incremento complessivo di 0,57 punti percentuali in 9 anni e una variazione di 0,64 punti percentuali rispetto al 2016.

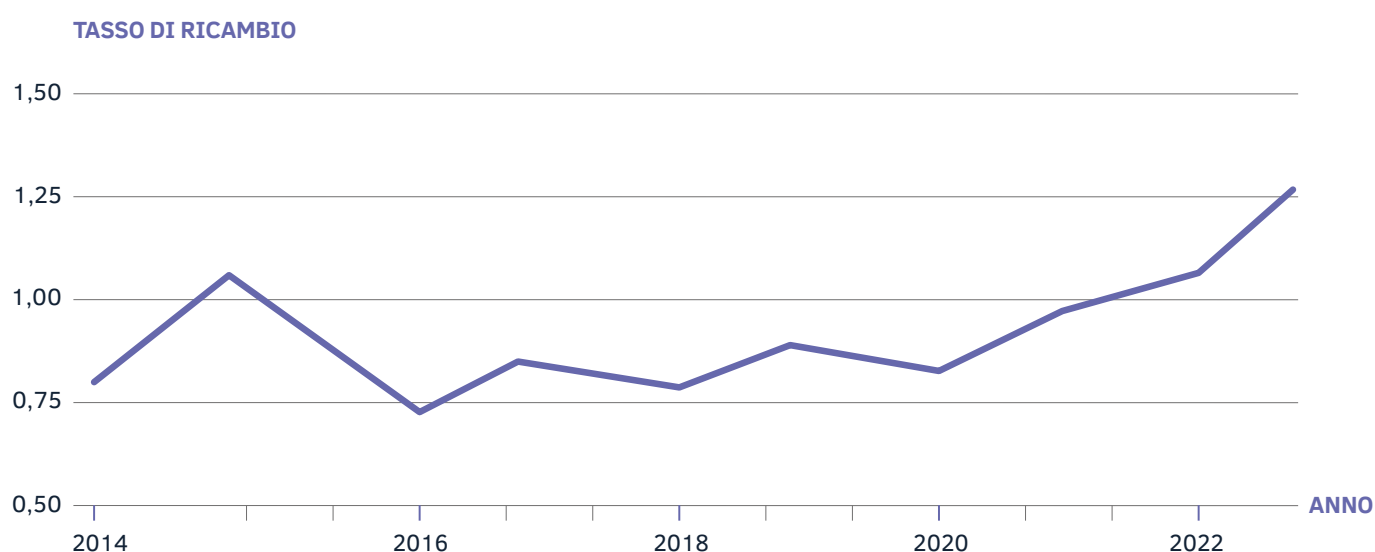


Figura 3. Incremento del tasso di ricambio del personale pubblico nel corso del tempo (2014-2022)

Andando più nello specifico e disaggregando i dati più recenti relativi al 2023, si può osservare delle differenze marcate rispetto ai comparti. Il tasso di ricambio più elevato si registra per Istruzione e Ricerca, pari a 1,55, evidenziando un incremento netto del 55%. Anche i comparti Funzioni Centrali e Sanità si attestano a 1,53.

Il Personale in Regime di Diritto Pubblico registra un tasso di ricambio di 1,13, inferiore alla media nazionale ma comunque positivo. Il comparto Funzioni Locali, che comprende regioni, province, comuni e città metropolitane, presenta un tasso di ricambio di 1,12. L'unico comparto con una contrazione netta dell'organico è il Comparto Autonomo.



5 ibid.

6 FPA. (2025). *Lavoro pubblico 2025*.

www.astrid-online.it/static/upload/fpa_/fpa_ricerca-lavoro-pubblico-2025.pdf

La deviazione dei singoli comparti rispetto alla media nazionale varia da +0,18 punti per Istruzione e Ricerca a -0,42 punti per il Comparto Autonomo o Fuori Comparto. In generale pur risalendo al 2023, queste informazioni

non discordano dal trend dettato dalle previsioni inserite nella Legge di Bilancio 2026 e nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione (PIAO), indicando comunque un rinnovamento positivo.

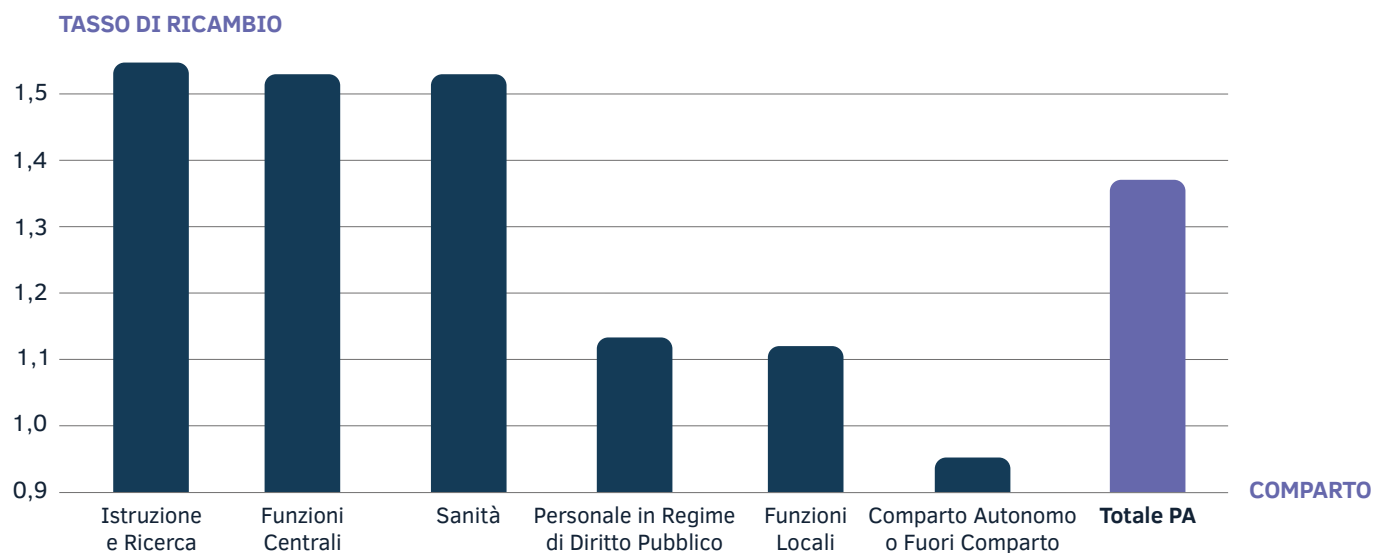


Figura 4. Tasso di ricambio del personale pubblico per comparto

La nuova manovra finanziaria introduce una trasformazione significativa nella gestione del personale pubblico, permettendo di sostituire completamente i dipendenti cessati dal servizio e aprendo la strada a numerose nuove assunzioni. Questo, però, non significa che non vi siano dei criteri che limitano le aspettative circa il volume delle nuove entrate: si potrebbe affermare, dunque, che nonostante il segnale positivo dello sblocco del turnover, esso mantenga comunque una logica “selettiva”, ponendo argini ad una capacità piena e a quelle diffuse aspettative di completa e incondizionata trasformazione degli organici. La normativa precedente stabiliva che, a partire dal 2025, le amministrazioni pubbliche avrebbero potuto procedere ad assunzioni entro il limite del 75% del personale cessato, con la previsione di arrivare alla soglia del 100% solamente nel 2027.

La Legge di Bilancio modifica questa impostazione: a decorrere dal 1° gennaio 2026, gli enti hanno la facoltà di procedere alla sostituzione completa del personale che lascia il servizio, anticipando di dodici mesi la piena capacità di reclutamento.

La domanda di personale ha sicuramente risentito della necessità di dare attuazione al PNRR, ed è comunque un indizio positivo di cambiamento che non può essere sottovalutato. Ma alla richiesta di una quantità maggiore di risorse umane si dovrebbe accompagnare un parallelo miglioramento qualitativo dell'organico.

Infatti, se da un lato le numerose entrate fanno ben sperare per lo sviluppo della PA, non si può non sottolineare quanto sia prioritario lasciare spazio a dipendenti giovani e con competenze aggiornate, affinché questa finestra aperta sia l'opportunità di inserimento di individui con possibilità di crescita e fidelizzazione. Questa priorità è tanto più evidente se si pensa alle centinaia di migliaia di pensionamenti che si verificheranno nei prossimi anni in ragione dell'età media degli impiegati, decisamente spostata verso fasce alte. La necessità del trasferimento delle conoscenze tra generazioni, quindi, si fa più evidente, specialmente alla luce dell'ampia differenza di età tra i dipendenti.

Il rischio è di avere una struttura organizzativa troppo rigida, dove una gerarchia serrata e una bassa mobilità

verticale limitano le opportunità di crescita professionale. Questo ambiente può portare alla chiusura verso nuove idee e a un irrigidimento del personale, che si adatta a paradigmi consolidati nel tempo senza la capacità di innovare o adattarsi ai cambiamenti, ostacolando così l'evoluzione dell'organizzazione.

Ma questo gap non deve essere necessariamente interpretato in senso negativo: la forte distanza di prospettive tra dipendenti può risultare nella nascita di un *melting pot* dove la decennale esperienza dei dipendenti più anziani potrà formulare processi più rapidi ed efficienti servendosi dell'intraprendenza e delle capacità dei dipendenti più giovani. Questi ultimi subirebbero una spinta di carriera importantissima grazie al potenziamento offerto dagli impiegati senior, moltiplicando così le opportunità a propria disposizione.

e gli obiettivi dell'organizzazione, illustrandogli la *vision* di riferimento e i valori a essa collegati, che potranno essere trasferiti, ad esempio, tramite modalità di mentoring e socializzazione.

Proprio su questo argomento, Robert J. Taormina distingue quattro “Bisogni manifesti dei dipendenti”: realizzazione, autonomia, affiliazione e potere. Tali bisogni influenzano il processo di socializzazione, che si articola nella formazione tecnica, nell'acquisizione di conoscenze, nel supporto dei colleghi e nell'elaborazione di prospettive future di carriera.⁸ Entrambi questi approcci fanno comprendere come durante una fase di onboarding le ambizioni e le necessità degli impiegati assumano un ruolo primario. Questo è particolarmente vero se si pensa che la Generazione Z è stata definita “la più orientata al successo” (Barna Group, 2018).⁹

1.4 | Il momento chiave dell'onboarding

In questo contesto, il processo di onboarding si configura come un momento cruciale affinché tali dinamiche possano essere portate a compimento. Questo processo può avvalersi di un ampio numero di strumenti per favorire un'integrazione effettiva nell'organico dell'Amministrazione.

Debora Jeske e Deborah Olson⁷, ad esempio, mostrano come nel primo periodo dopo l'arrivo di una nuova risorsa sia essenziale raccogliere feedback, favorire la socializzazione con i colleghi e pianificare delle formazioni (siano esse erogate in maniera diretta o tramite affiancamento) volte ad incontrare le eventuali esigenze. Al contempo, è importante assicurarsi che l'individuo sia consapevole di come il proprio contributo possa intersecarsi con i bisogni

1.5 | Quanto è giovane la PA?

I mutamenti finora evidenziati devono dunque confrontarsi con un problema: se è vero che è presente una tendenza al rinnovamento e che le politiche più recenti si muovono nella direzione di un ampliamento della forza lavoro nel settore pubblico, la PA presenta al suo interno una bassa partecipazione giovanile, e se l'ingresso di nuovi impiegati non riuscisse a modificare questa condizione, superare le grandi sfide dell'evoluzione della società diventerebbe quanto mai complicato. Inoltre, anche laddove l'età media dei dipendenti scendesse in maniera drastica, bisognerebbe intervenire sulla struttura organizzativa e culturale per favorire proattività, spirito di iniziativa e trasferimento di conoscenze da un lato all'altro dei diversi gradi di seniority. Infatti, la distribuzione per fasce d'età dei dipendenti della Pubblica Amministrazione



7 Jeske, D., & Olson, D. (2022). *Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities*. Journal of Work-Applied Management, 14. <https://www.emerald.com/jwam/article-pdf/14/1/63/1708061/jwam-04-2021-0036.pdf>

8 Taormina, R. J. (2009). *Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture*. Journal of Managerial Psychology, 24 (7). <https://www.emerald.com/jmp/article-pdf/24/7/650/1539159/02683940910989039.pdf>

9 Barna Group (2018). *Is Gen Z the Most Success-Oriented Generation?* <https://www.barna.com/research/is-gen-z-the-most-success-oriented-generation/>

italiana mostra che il 6% del personale ha un'età compresa tra 18 e 29 anni, il 14% tra 30 e 39 anni, il 26% tra 40 e 49 anni, il 38% tra 50 e 59 anni e il 17% ha un'età pari o superiore a 60 anni.¹⁰

La fascia 50-59 anni costituisce quindi la componente più numerosa, rappresentando oltre un terzo del personale complessivo, mentre i giovani under 30 rappresentano una componente minima rispetto al totale. La struttura anagrafica più anziana si rileva nelle Funzioni Locali. La fascia 18-29 anni rappresenta solamente il 2%. La fascia 30-39 anni costituisce il 10%, la fascia 40-49 anni il 23%, la fascia 50-59 anni il 43% (secondo valore più elevato dopo il Comparto Autonomo) e gli over 60 il 22%, il valore massimo tra tutti i comparti. Complessivamente, il 65% del personale delle Funzioni Locali ha un'età superiore ai 50 anni. Anche per le Funzioni Centrali si nota un sbilanciamento verso le fasce elevate. La fascia 18-29 anni rappresenta solo l'1%, il valore minimo assoluto insieme alle Funzioni Locali. La fascia 30-39 anni costituisce il 9%,

la fascia 40-49 anni il 20%, entrambi valori inferiori alla media, mentre la fascia 50-59 anni raggiunge il 41% e gli over 60 il 29%, il valore massimo in assoluto tra tutti i comparti.

Il 70% del personale delle Funzioni Centrali ha un'età superiore ai 50 anni, configurandosi come il comparto più anziano in termini di concentrazione nelle fasce superiori, mentre solo il 10% ha meno di 40 anni. L'analisi comparativa evidenzia che i comparti con maggiore presenza giovanile (under 40) sono Personale in Regime di Diritto Pubblico (32%), Sanità (23%) e Istruzione e Ricerca (17%), mentre quelli con struttura più anziana sono Funzioni Centrali (70% over 50), Funzioni Locali (65% over 50) e Comparto Autonomo o Fuori Comparto (61% over 50). La fascia 50-59 anni risulta numericamente dominante in tutti i comparti, oscillando tra il 34% del Personale in Regime di Diritto Pubblico e il 44% del Comparto Autonomo, con un valore medio nazionale del 38%.

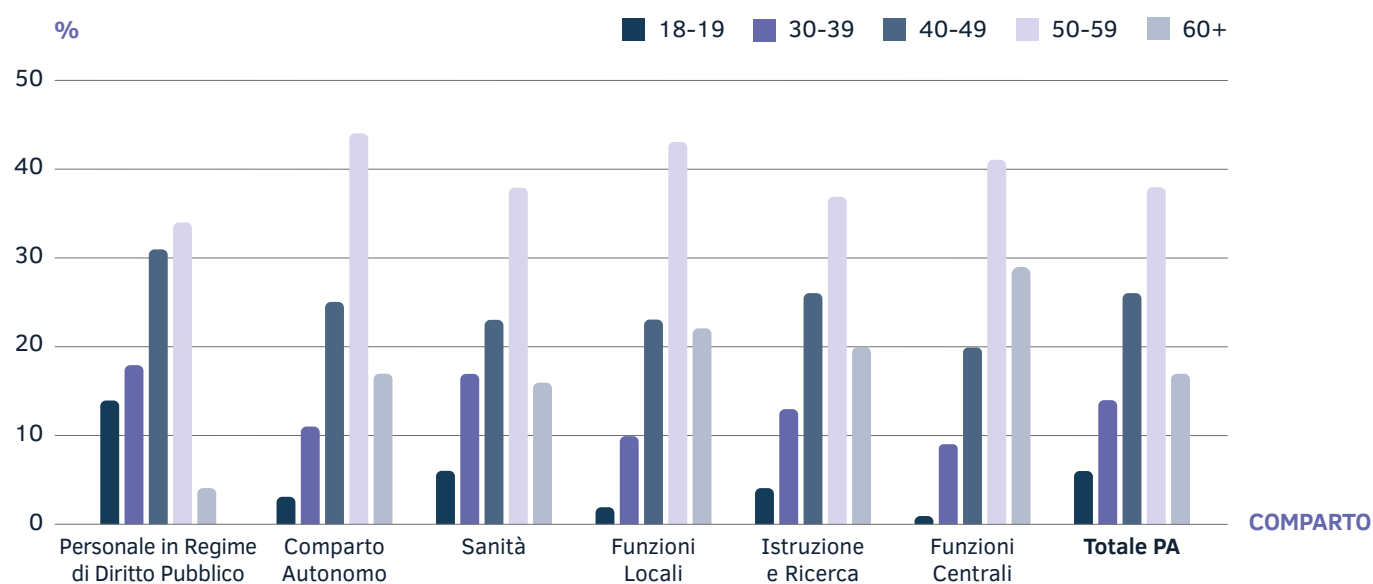


Figura 5. Distribuzione del personale pubblico per fasce d'età



¹⁰ ARAN. (2022). *Occupati per età. Anno 2022*.

https://www.aranagenzia.it/wp-content/uploads/2025/04/Occupati-per-eta_Anno-2022.pdf

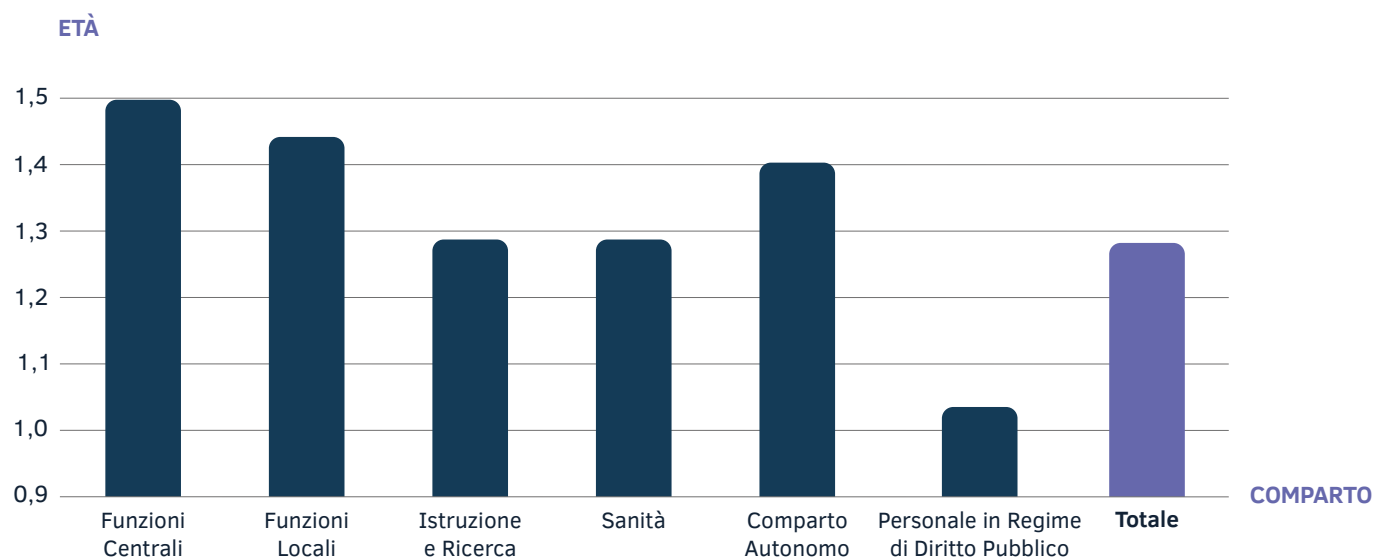


Figura 6. Età media del personale pubblico per comparto

Dal 2022 al 2023, la fascia di età più rappresentata in entrambi gli anni è quella tra i 50 e i 59 anni, che tuttavia diminuisce dal 37,9% al 35,1%, pur rimanendo la categoria numericamente dominante.¹¹ Al secondo posto si colloca la fascia 40-49 anni, anch'essa in leggera contrazione dal 25,5% al 24,2%. La fascia di 60 anni e oltre cresce marginalmente, dal 16,7% al 17%, confermando la presenza stabile di una componente anziana significativa.

Le variazioni più interessanti riguardano le fasce più giovani. I lavoratori tra 30 e 39 anni registrano l'incremento più marcato dell'intera distribuzione, passando dal 14,1% al 18,9%, con un guadagno di quasi cinque punti percentuali. In direzione opposta si muove la fascia fino a 29 anni, che scende dal 5,8% al 4,7%. Il quadro complessivo evidenzia uno spostamento minimo della distribuzione verso la fascia 30-39 anni, a scapito principalmente delle classi centrali più mature.

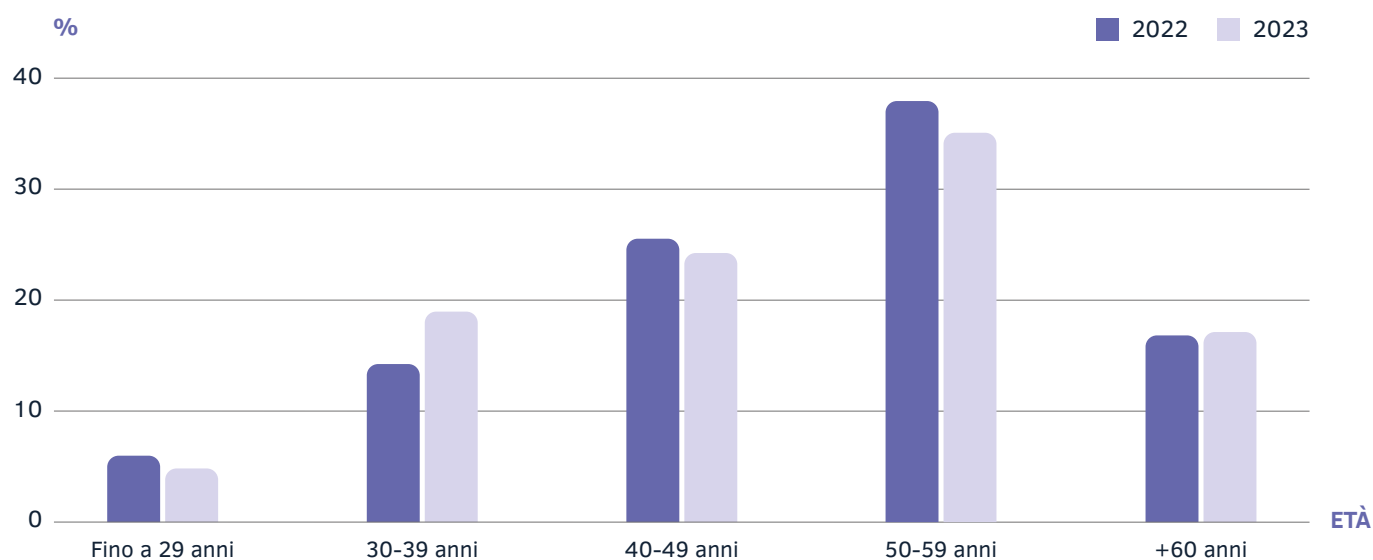


Figura 7. Variazione annuale delle fasce di età del personale pubblico (2022-2023)



¹¹ FPA. (2025). *Lavoro pubblico 2025*.

www.astrid-online.it/static/upload/fpa_/fpa_ricerca-lavoro-pubblico-2025.pdf

Secondo quanto emerge dalla Ragioneria Generale dello Stato, tra il 2003 e il 2023, la forza lavoro pubblica ha subito un invecchiamento progressivo in tutti i comparti. L'età media totale è passata da 44,8 anni nel 2003 a 48,7 nel 2013 fino a 48,9 nel 2023.¹²

L'incremento più consistente si è concentrato nel primo decennio, mentre il secondo ha registrato una crescita più contenuta. Il comparto Funzioni Centrali presenta nel 2023 un'età media totale di 52,8 anni, la più elevata tra tutti i comparti, con valori sostanzialmente analoghi tra uomini e donne, rispettivamente 52,9 e 52,7 anni. Anche Funzioni Locali mostra un invecchiamento marcato, con una media totale di 51,8 anni nel 2023, in crescita rispetto ai 46,0 del 2003.

Il comparto Istruzione e Ricerca si attesta nel 2023 a 49,0 anni di media totale: dopo l'aumento registrato tra il 2003 e il 2013, il valore risulta leggermente

diminuito nel 2023, passando da 50,4 a 49,0.

Anche la Sanità mostra una traiettoria simile, con un'età media totale che sale da 44,4 nel 2003 a 49,0 nel 2013 per poi attestarsi a 48,9 nel 2023, suggerendo una leggera stabilizzazione.

Il dato più rilevante in termini di dinamica temporale riguarda il Comparto Autonomo o Fuori Comparto, che nel 2003 presentava l'età media più bassa dell'intero campione, pari a 40,0 anni, per poi salire bruscamente a 49,0 nel 2013 e raggiungere 51,1 nel 2023.

Un incremento di oltre 11 anni in due decenni che segnala un blocco quasi totale del ricambio generazionale in questo segmento.

Analogamente, il Personale in Regime di Diritto Pubblico, che nel 2003 aveva la media più giovane con 35,9 anni, ha visto un aumento consistente fino a 44,4 anni nel 2023, pur mantenendo l'organico più giovane.

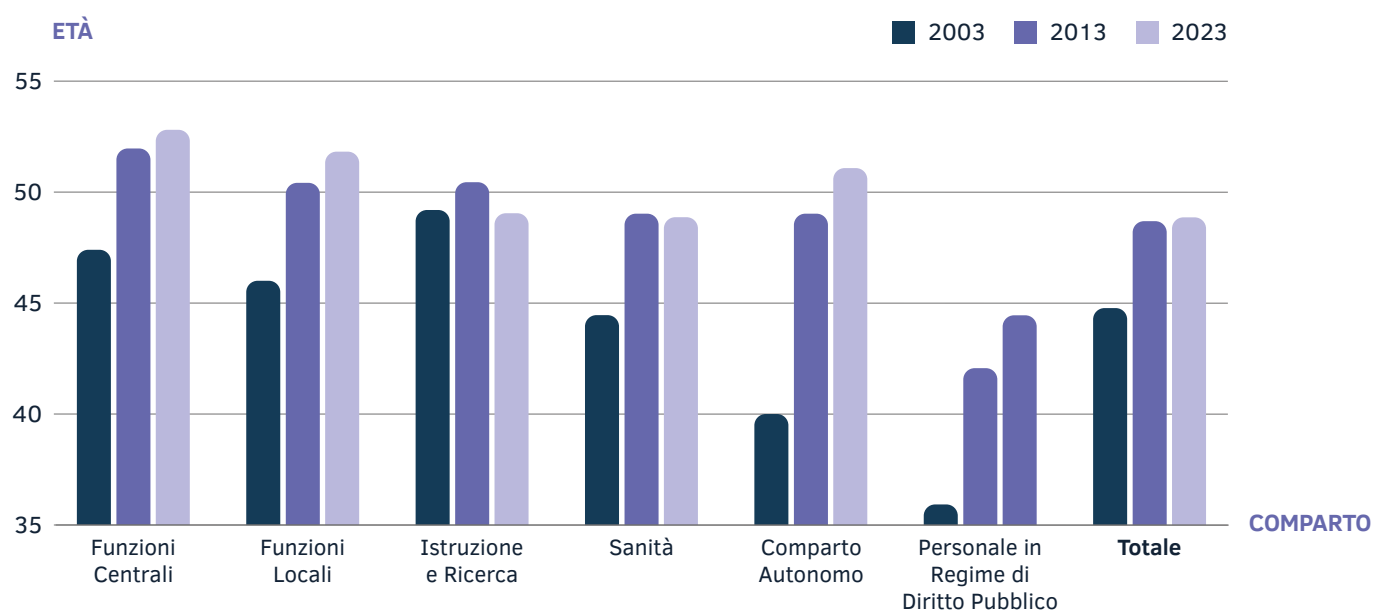


Figura 8. Variazione dell'età media del personale pubblico per comparto (2003-2023)



¹² Ragioneria Generale dello Stato. *Distribuzione per età. Conto Annuale.*

<https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/DISTRIBUZIONE%20PER%20ETA%27.pdf>

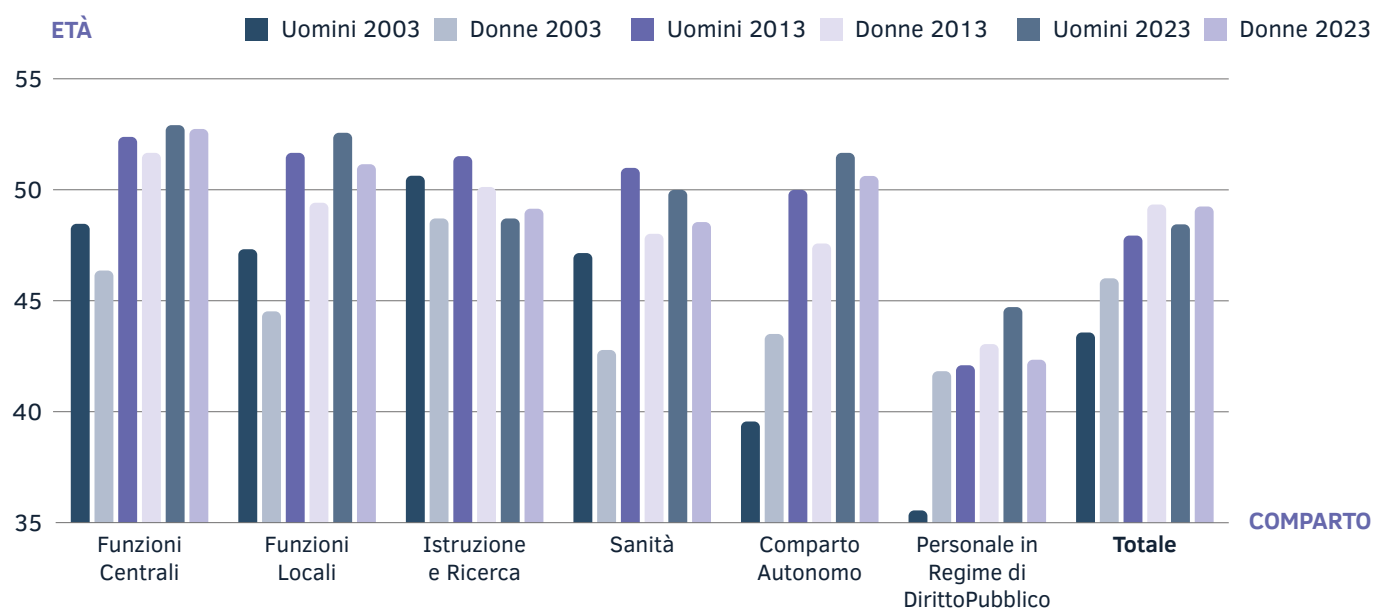


Figura 9. Variazione dell'età media del personale pubblico per comparto e genere (2003-2023)

Prendendo in considerazione, invece, gli anni di esperienza, la distribuzione percentuale dei lavoratori per fascia di anzianità contrattuale negli anni 2022 e 2023 indica una maggiore incidenza in entrambi gli anni dei lavoratori con meno di cinque anni di anzianità, che passa dal 29,7% del 2022 al 33,8% del 2023, segnando l'incremento più significativo tra tutte le categorie.¹³

Le fasce intermedie mostrano dinamiche differenziate: la classe da 6 a 15 anni diminuisce considerevolmente, dal 20,6% al 17%, mentre quella da 16 a 25 anni rimane sostanzialmente stabile, passando dal 23,9% al 23,6%. La fascia da 26 a 35 anni registra una lieve

contrazione, dal 20,8% al 20,5%, e quella dei lavoratori con 36 anni e oltre mostra una crescita marginale, dal 5% al 5,2%.

Il dato più rilevante è lo spostamento della distribuzione verso le classi di esperienza più basse: la fascia inferiore ai cinque anni guadagna oltre quattro punti percentuali, compensati principalmente dalla riduzione della fascia da 6 a 15 anni. Questo può riflettere un incremento nelle nuove assunzioni, un maggiore turnover nella fascia di anzianità intermedia, o entrambi i fenomeni contemporaneamente. Le fasce più alte di anzianità rimangono invece sostanzialmente invariate, suggerendo una certa stabilità.

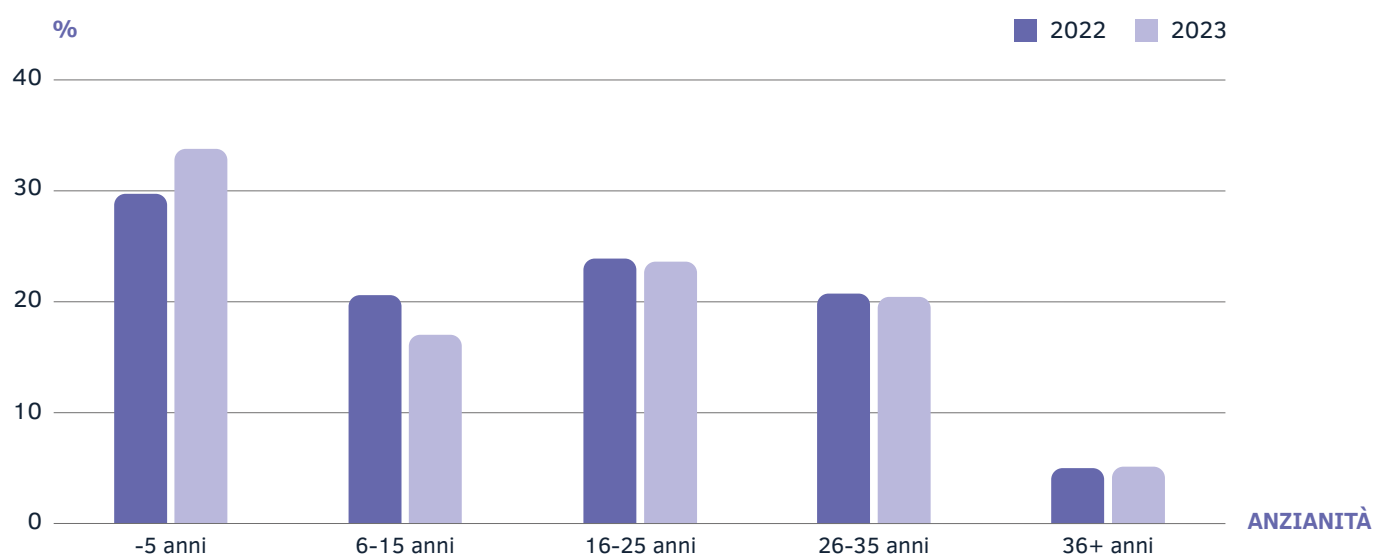


Figura 10. Variazione annuale della composizione percentuale delle fasce di anzianità nella PA (2022-2023)

Le informazioni in merito all'età dei dipendenti nella PA, specialmente se considerate in una prospettiva storica, riflettono un andamento opposto rispetto a quanto necessario per affrontare le sfide della contemporaneità. Le sfide nate dalle nuove esigenze del secondo decennio del XXI secolo non si limitano all'ambito dell'innovazione tecnologica, tangendo una sfera che attiene all'organizzazione stessa del lavoro, alle domande di servizi aggiornati e incisivi da parte delle componenti sociali e a delle condizioni strutturali come quella della sostenibilità ambientale.

Una delle criticità "tradizionali" del settore pubblico è la poca fiducia nell'efficacia dei suoi processi, specialmente a causa della percezione di una troppo lunga durata di questi ultimi e del conseguente rischio del "danno da ritardo". Sulla lentezza della burocrazia le opinioni variano: in molti accusano il legislatore di una disciplina poco chiara, contraddittoria e ottimista nelle sue applicazioni quasi autoavveranti.

Altri sottolineano la scarsa capacità di comunicazione tra organi, unitamente alla mancanza di coordinamento tra i livelli di governo, che si riflette nella difficoltà di trovare la giusta competenza nei processi.

Queste problematiche, emerse anche in sede di attuazione delle missioni del PNRR, minano la reputazione degli organi amministrativi e provocano svantaggi al settore. Estremamente rilevante per aumentare la rapidità dei processi è sicuramente l'apporto dei giovani, che

possiedono maggiore dimestichezza con strumenti digitali capaci di snellire le operazioni.

La Generazione Z è considerata la più orientata al raggiungimento dei risultati rispetto alle precedenti, mostrando una spiccata propensione a ottenere riconoscimenti per i propri traguardi, il che costituisce una preziosa fonte di intraprendenza e proattività. Si ritiene, poi, che un tratto distintivo sia l'inclinazione verso l'imprenditorialità, e che forti impulsi motivazionali derivino proprio dall'opportunità di avanzamento di carriera, dalla presenza di uno scopo nella propria occupazione, dalla responsabilità sociale e da un buon rapporto con i propri colleghi.

Si può rilevare, poi, una maggiore attitudine a svolgere più task contemporaneamente e a relazionarsi in maniera fluida. Da qui la possibilità di eliminare quei silos che impediscono un coordinamento funzionante, e di svecchiare pratiche e usi consolidati a cui è difficile staccarsi. Il ruolo delle figure senior è altrettanto importante per convogliare le energie e le iniziative del nuovo personale, essendo un vero e proprio "serbatoio" di conoscenze e mantenendo consapevolezza della direzione dell'organizzazione.

Unità fondamentale di questa partnership è il team, una nozione non propriamente tipica nella Pubblica Amministrazione, ma a cui le nuove generazioni sono sempre più abituate. Ma creare dinamiche meritocratiche ed egualitarie che rispettino i diversi livelli di esperienza

senza guardare all'anzianità come un limite è una chiave che non basta. Ridare forza al purpose e dare motivazione attraverso l'individuazione di obiettivi è altrettanto importante, soprattutto alla luce dell'idea di burocrazia che è diffusa nel Paese.

L'idea è quella di creare per il settore pubblico un *brand* stimato non solo dagli utenti, ma anche dai futuri impiegati. Da questo punto di vista, la PA potrebbe dare una nuova interpretazione al modello aziendale, cercando all'interno di ogni unità organizzativa una propria *mission* e dei valori *core*, i quali devono essere chiari e dimostrabili in primis nel comportamento dei dirigenti. Inoltre le attività di team building - concetto anch'esso prestatato dal lessico corporate - possono essere adottate nel settore pubblico.

Il benessere e il work-life balance, infatti, unitamente ad uno spazio lavorativo in cui le relazioni interpersonali sono vissute in maniera genuina e cordiale, non sono soltanto delle priorità per i giovani, ma anche per i baby-boomers. Questo comporta un maggiore focus sul luogo fisico in cui le amministrazioni si trovano ad operare: un ambiente confortevole e ben progettato ha un impatto diretto sulla produttività.

Luce, colori, viste gradevoli ed elementi naturali, pur apparendo a primo impatto fattori di secondo ordine, fanno invece la differenza per l'efficienza di un'organizzazione. A tal proposito, un altro aspetto rilevante è la sostenibilità, diventata un criterio sempre più centrale nelle scelte professionali, in particolare tra i più giovani.

L'attuale quadro normativo definisce già diversi oneri in tema di efficienza energetica e appalti, ma la grande sfida è rendere il rispetto per l'ambiente uno standard non negoziabile, prediligendo pratiche e forniture che non si limitano a una definizione "minima" di sostenibilità e ponendola invece come una vera guida nello svolgimento delle azioni quotidiane.

Tale obiettivo può essere raggiunto solo attraverso un rigoroso monitoraggio delle emissioni e ad un'attenzione particolare a fonti di energia impiegate, gestione dei rifiuti, tecnologia e mobilità.

1.6 | Attrarre i giovani alla PA: una priorità strategica

Dall'indagine "Barometro PA 2025", condotta da FPA e Istituto Piepoli, emerge come il 64% degli intervistati (su un campione di circa 3.000 persone rappresentative della popolazione italiana over 18) si dichiara soddisfatto dei servizi resi ai cittadini, descrivendo la PA con aggettivi positivi come "competente", "efficiente" e "digitale".¹⁴ Tuttavia, come datore di lavoro essa risulta scarsamente attrattiva: il 43% la giudica "poco interessante" come esperienza professionale, il 44% "non consigliabile" ad amici o figli, mentre solo il 10% la considera un'esperienza professionale importante e il 17-18% un ambiente che garantisce sicurezza e stabilità, con una quota significativa di indecisi (22-30%) a segnalare incertezza diffusa. I più giovani (18-34 anni) auspicano maggiormente l'ingresso nella PA per una valida esperienza lavorativa (29%, contro il 17% degli over 54) anziché per il "posto fisso", il 67% riscontra benefici dalla digitalizzazione per cittadini e imprese, con il 41% che nota un aumento dei servizi online nel 2022 e il 35% dei passi avanti nella facilità d'uso. Solo un italiano su 8 riconosce progressi nelle competenze del personale pubblico e nelle procedure dei concorsi.

Il contesto che viene delineato lascia comprendere come, per attrarre e trattenere le nuove generazioni, la Pubblica Amministrazione sia chiamata a ripensare la propria offerta valoriale, agendo specialmente sulla propria cultura interna e sul proprio prestigio.

Affinché ciò accada, tutto ciò che viene annunciato dovrebbe trovare riscontro nelle attività effettive, a partire dal comportamento di chi si trova in posizioni dirigenziali. Non basta l'intenzione espressa dai piani strategici, ma occorre una grande coerenza tra ciò che viene dichiarato e la prassi, anche introducendo - ove possibile - un approccio *bottom-up*.

In alcuni casi, peraltro, a mancare è addirittura un input volto a sollecitare dette prassi.

Ad esempio, le politiche volte all'inclusione e alla tutela della diversità - che si sono affermate all'interno delle aziende come veri e propri elementi costitutivi e non negoziabili - pur presenti sono meno visibili nella Pubblica Amministrazione.

I giovani cercano sempre di più un contesto in cui la dimensione professionale e quella personale possano coesistere, richiedendo flessibilità nei livelli gerarchici e possibilità di costruire relazioni significative tra i propri colleghi. Ma la ricerca di equilibrio rappresenta ancora un'area grigia nelle strategie di trasformazione della PA. Sempre maggiore peso si dà inoltre all'impatto sulla società: le nuove generazioni vogliono sentirsi parte di qualcosa di più grande, di un progetto che abbia una ricaduta positiva sulla comunità.

In questo senso, è bene ripetere come il servizio pubblico, con la sua enorme capacità di diventare serbatoio di progresso e miglioramento della società,

possa essere estremamente attrattivo, ma deve essere in grado di mettere in luce la propria *mission*.

Sul piano del recruiting, i canali digitali e i social media devono acquisire una rilevanza prioritaria.

Sono in tantissimi, oggi, ad utilizzare queste piattaforme per trovare lavoro: sottovalutarle significa privare il settore pubblico dell'occasione di diventare un *employer* meno competitivo. La formazione e lo sviluppo dei propri dipendenti, infine, sono dei fattori determinanti.

Occorre investire nel *Continuous Learning* all'interno dell'organico, nel miglioramento delle competenze *soft* e coltivare dinamiche di *team trasversali* per eliminare definitivamente la logica dei silos.

Quadro strategico di sintesi: pilastri, focus e azioni

Pilastro	Focus	Azione
Cultura & Purpose	Ricerca di senso e impatto sociale	Comunicare l'impatto: tradurre i procedimenti amministrativi in "benefici per la comunità". Rendere la <i>mission</i> visibile e ispirazionale
Leadership Coerente	Integrità e "Walk the Talk"	Monitorare il comportamento dirigenziale: allineare i bonus dei dirigenti alla capacità di attuare i valori dichiarati (non solo obiettivi tecnici)
D&I (Diversity & Inclusion)	Elemento non negoziabile	Standardizzare l'inclusione: implementare policy D&I misurabili, equiparandole agli standard d'eccellenza del settore privato
Modelli di Lavoro	Flessibilità e relazioni	Abbatere i silos: promuovere team interfunzionali e ridurre la distanza gerarchica. Favorire spazi di networking interno
Recruiting 4.0	Presenza dove sono i talenti	Digital-First: spostare il budget di comunicazione su canali social e piattaforme digitali (LinkedIn, Instagram). Usare un linguaggio meno "giuridichese"
Continuous Learning	Crescita costante	Upskilling & soft skills: creare percorsi di formazione continua non solo tecnica, ma relazionale e digitale

1.7 | Il project management e il ruolo dei giovani nel nuovo paradigma

Da tempo il project management si è affermato come uno standard immancabile nei contesti lavorativi moderni. In Italia, la sua rilevanza è cresciuta anche nel settore pubblico, specialmente a seguito dello sviluppo di nuove esigenze legate all'europrogettazione, all'insieme di attività e processi finalizzati all'ideazione, all'elaborazione e alla presentazione di progetti che si candidano a ricevere finanziamenti dall'Unione europea. Ciò nonostante, la PA presenta ancora significativi deficit in questo ambito.

La norma ISO 21502:2020 descrive il project management come un sistema multi-livello.

Dal contesto esterno generale alla struttura dell'ente, fino all'ambiente decisionale e operativo.

Vi sono poi dei gradi gerarchici ben definiti: la *sponsoring organization*, in cima, il *project sponsor* e infine il *project manager*. La complessità di queste strutture e l'ampio bacino di impatto dei progetti portano, quindi, alla necessità di formare team capaci di interfacciarsi con i vari stakeholder in gioco e gestirli efficacemente. Particolarmente difficile, inoltre, è l'identificazione e il coinvolgimento di tutti gli individui o i gruppi che dal progetto sono influenzati.

Questi portatori di interesse richiedono comunicazione costante e trasversale, toccando più strati di governo e aree di competenza.¹⁵

All'interno di questo nuovo paradigma di azione, valorizzare le competenze delle nuove generazioni diventa una priorità strategica, specialmente alla luce delle skills digitali legate all'utilizzo di software di pianificazione, monitoraggio e collaborazione. Essi possiedono una maggiore attitudine verso l'esecuzione di più task allo stesso tempo, sono più inclini a rapporti lavorativi "faccia a faccia" e ad un dialogo agile tra le unità coinvolte, prerequisito essenziale per portare a termine un progetto nel rispetto delle scadenze.

L'esperienza delle figure senior, d'altro canto, è fondamentale per la gestione dei conflitti, il *time*

management e il *mentoring* delle risorse junior, mettendo a disposizione le proprie conoscenze per fornire supporto all'iniziativa di queste risorse.

I giovani, infine, trovano nell'idea di "progetto" la possibilità di *creare*, avere concreti sbocchi di crescita professionale e introdurre nell'agenda del settore pubblico sfide solitamente poste in secondo piano, come quella della sostenibilità e dell'inclusione sociale.

Questo nuovo modello dell'organizzazione del lavoro, quindi, costituisce un serio fattore di attrattività della PA, agendo come un acceleratore dei processi di cambiamento di cui essa è naturale veicolo.

Affinché ciò avvenga, tuttavia, bisogna essere in grado di favorirne il definitivo consolidamento anche dopo la fine del PNRR.

1.8 | PA e uguaglianza di genere

La Pubblica Amministrazione è composta per il 59,4% da donne e per il 40,6% da uomini (ARAN).

Il comparto più corposo a prevalenza femminile è quello di Istruzione e Ricerca, con 991.055 donne su 1.281.759 dipendenti totali, pari a circa il 77% del personale.

In particolare, nella scuola, le donne sono 945.906 su 1.198.957. Anche il comparto Sanità mostra una netta prevalenza femminile, con 470.584 donne su 681.875 dipendenti totali (circa il 69%), a testimonianza del ruolo centrale delle donne nelle professioni sanitarie e di cura.

Le Funzioni Locali (comuni, province e regioni a statuto ordinario) registrano anch'esse una maggioranza femminile, con 222.599 donne su 399.790 dipendenti (circa il 56%). Anche le Funzioni Centrali riflettono la stessa dinamica, con 107.705 donne su 197.984 dipendenti. Al contrario, invece, il Personale in Regime di Diritto Pubblico, che include Forze armate, Corpi di polizia e Vigili del fuoco, è l'unico a netta prevalenza maschile, con sole 75.603 donne su 576.257 dipendenti (appena il 13%).¹⁶



¹⁵ Magano, J. et al. (2020).

Generation Z: Fitting project management soft skills competencies – A mixed-method approach. Education Sciences, 10.

¹⁶ ARAN. (2024). *Occupati nella Pubblica Amministrazione per classi di anzianità e genere: Anno 2022*.

Nel 2023 le nuove assunzioni nella Pubblica Amministrazione italiana hanno registrato un trend coerente con questa impostazione: le donne hanno infatti rappresentato il 60,1% degli assunti totali,¹⁷ con una componente più alta in Sanità e Istruzione, ma anche nelle Funzioni Locali. Un andamento analogo si osserva anche nel comparto del Personale in Regime di Diritto Pubblico, storicamente a prevalenza maschile, dove gli ingressi risultano positivi invece solo per la componente femminile. Sembrerebbe, dunque, che questi dati possano assicurare sull'esistenza di un'effettiva parità di genere all'interno delle amministrazioni pubbliche. Ma questo sbilanciamento nella composizione del personale, pur conducendo alla parvenza di parità formale, non deve far abbassare la guardia su dinamiche di disparità sostanziale, che possono comunque verificarsi.

Il carico di cura familiare, la partecipazione al mercato del lavoro, la continuità di carriera e il cosiddetto "soffitto di cristallo" costituiscono punti critici di cui la PA non è certo esente.

Come afferma uno studio dell'Osservatorio Giovani di YOUTHINKPA, infine, la leadership femminile nella Pubblica Amministrazione italiana rimane un obiettivo ancora distante.¹⁸

Sebbene i dati relativi al 2023 evidenzino che 6 dipendenti pubblici su 10 siano donne, suggerendo una presenza femminile significativa nel settore, infatti, i dati relativi alle posizioni apicali dipingono un quadro ben diverso. Infatti, solo il 33,8% delle posizioni di vertice è ricoperto da donne, pari a circa 1 su 3. Ma si registra anche un cambio di passo: dal 2010 al 2020, la presenza femminile nei ruoli direttivi e di alta dirigenza è aumentata del 9%.

Tuttavia, anche in settori a prevalenza femminile come l'Istruzione, i ruoli di vertice restano fortemente sbilanciati: solo il 18,4% delle posizioni apicali nelle università e il 18,7% negli enti pubblici di ricerca sono occupate da donne.

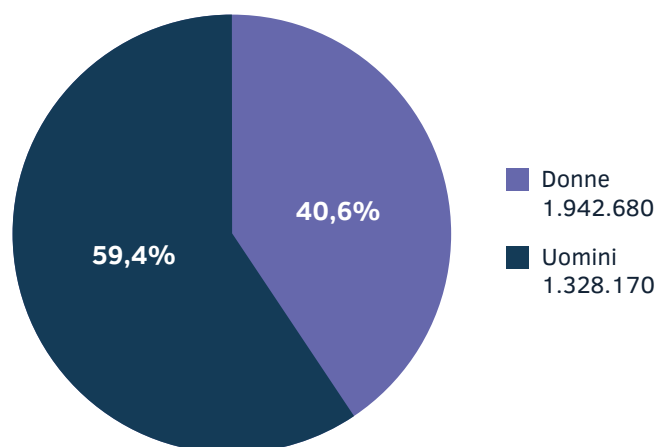


Figura 11. Composizione percentuale del personale pubblico per genere

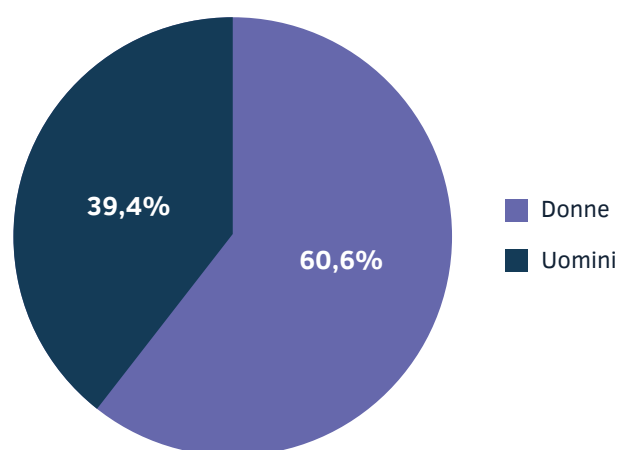


Figura 12. Nuove assunzioni del personale pubblico per genere (2023)



17 FPA. (2025). *Lavoro pubblico 2025*.

www.astrid-online.it/static/upload/fpa_/fpa_ricerca-lavoro-pubblico-2025.pdf

18 YOUTHINKPA. (2024). *PA e gender equality: Ostacoli (in)visibili*. Studi & Ricerche.

<https://www.youthink-pa.community/studi-ricerche/pa-e-gender-equality-ostacoli-invisibili.html>

Percentuali ancora più basse si riscontrano nelle Ambasciate (14,4%) e negli enti pubblici economici (18,5%). Pur registrando un avanzamento positivo (e il maggior incremento di punteggio con riferimento al Gender Equality Index dell'EIGE), il settore pubblico non è escluso da fenomeni di disparità negli incarichi di responsabilità. Questo ci porta ancora una volta a considerare il valore chiave della cultura lavorativa per l'innovazione e a ricalibrare il peso assegnato ai provvedimenti formali nella promozione della giustizia di genere.

1.9 | Le retribuzioni

L'analisi delle variazioni nelle retribuzioni contrattuali nel periodo tra aprile 2020 e settembre 2022, elaborata da ARAN su dati ISTAT, mette in luce tre segmenti con andamenti profondamente diversi.

Il settore privato mostra una crescita moderata ma continua: le variazioni tendenziali partono dallo 0,6-0,8% nel 2020, salgono fino all'1,1% nel 2021 e si consolidano attorno all'1,0-1,1% nel 2022.

Il comparto industriale guida la dinamica, raggiungendo punte dell'1,6% nella prima metà del 2022.

La PA non dirigenziale registra invece una stasi prolungata: dopo variazioni minime (0,2-0,3%) nella prima metà del 2020, le retribuzioni si azzerano completamente per tutto il biennio 2020-2021.

La ripresa inizia solo nella primavera del 2022, con valori che accelerano fino all'1,5% nel terzo trimestre, con picchi del 3,5% in alcuni comparti pubblici.

La PA dirigenziale presenta un profilo opposto: variazioni molto elevate nella prima fase (5,0-5,1% nel 2020, con punte del 6,7% per la dirigenza contrattualizzata), seguite da una progressiva decelerazione fino all'1,0% complessivo nel terzo trimestre 2022.

Il quadro complessivo evidenzia tre fenomeni chiave: una forte divergenza tra privato e PA non dirigenziale nel biennio 2020-2021; una marcata eterogeneità interna alla PA tra componente dirigenziale e non; e una parziale convergenza finale, con la ripresa salariale del personale non dirigenziale che riduce, senza eliminare, il divario accumulato.

Tra luglio 2023 e settembre 2025 le retribuzioni contrattuali delle principali categorie del mercato del lavoro italiano, elaborate dall'ARAN su base ISTAT con riferimento a dicembre 2021=100, hanno attraversato una fase di crescita sostenuta seguita da un progressivo rallentamento, con andamenti differenziati tra settore privato e Pubblica Amministrazione.

Il settore privato non dirigente ha mostrato una traiettoria inizialmente ascendente, con variazioni salite fino a picchi attorno al 4,4% nella prima metà del 2024, trainate in particolare dalla componente industriale, per poi rallentare progressivamente fino al 2,4% di settembre 2025, coinvolgendo in misura analoga sia l'industria che i servizi.

La Pubblica Amministrazione non dirigente ha presentato le dinamiche più irregolari e di maggiore ampiezza: dopo valori attorno al 3,3% nella seconda metà del 2023, si è verificato un brusco innalzamento a dicembre dello stesso anno con punte superiori al 20%, verosimilmente riconducibile alla contabilizzazione in un unico momento

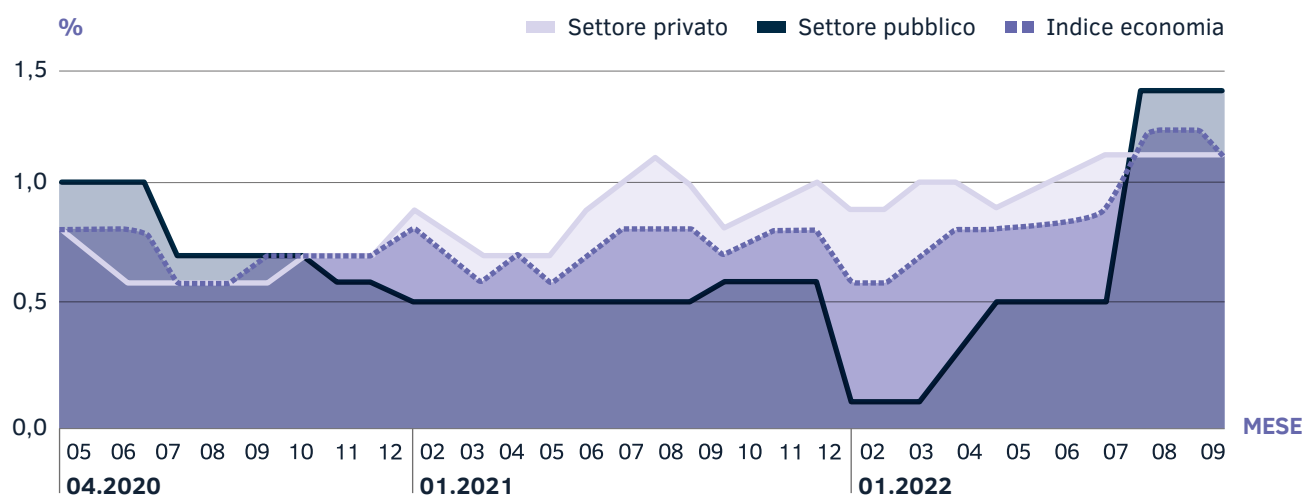


Figura 13. Variazione percentuale mensile delle retribuzioni nei settori privato e pubblico rispetto all'indice generale dell'economia (2020-2022)

di rinnovi contrattuali o arretrati pregressi, cui ha fatto seguito il fenomeno speculare di dicembre 2024, quando la categoria è precipitata a -14,1% per effetto della base di confronto particolarmente elevata dell'anno precedente, per poi tornare positiva e attestarsi al 3,3% a settembre 2025. La dirigenza pubblica ha seguito una traiettoria autonoma, con valori molto compressi nel 2023 - inferiori all'1% - seguiti da una forte accelerazione nel 2024 con punte superiori al 5% e una successiva normalizzazione intorno al 2% nella seconda metà del 2025, con i dirigenti contrattualizzati che hanno mostrato oscillazioni più ampie rispetto agli altri dirigenti dei comparti pubblici.

L'indice generale dell'economia, che incorpora anche la componente dirigenziale della PA, sintetizza queste dinamiche con una crescita marcata fino al picco di dicembre 2023, una stabilizzazione tra il 3% e il 4% nella prima metà del 2024, la distorsione negativa di dicembre 2024 e un ritorno su livelli moderatamente positivi nel 2025, chiudendo al 2,6% a settembre.

L'immagine restituita è quella di una fase di crescita retributiva sostenuta tra fine 2023 e inizio 2025, seguita da un rallentamento più marcato nel settore privato rispetto al pubblico impiego, con quest'ultimo che tende invece a recuperare terreno nella parte finale del periodo osservato.

Il tema delle retribuzioni è connesso ad un più ampio dibattito, che prende in considerazione variabili collegate, più che a un determinato settore, all'intero sistema economico del Paese.

Sono in molti a sostenere che la stagnazione dei salari reali italiani dagli anni Novanta ad oggi trovi le sue cause nella mancata crescita della produttività, nella perdita del potere d'acquisto e in scelte istituzionali errate, con una situazione certamente aggravata da un cuneo fiscale opprimente.^{19 20}

Questo fenomeno trova una dipendenza con il problema strutturale della "Fuga di Cervelli", causata, tra l'altro, dall'incoerenza tra l'offerta di impiego e il livello di istruzione dei giovani, la precarietà contrattuale, la mancanza di meritocrazia, di crescita e di stimoli. In questo contesto, la Pubblica Amministrazione può essere invece un settore-forzezza, in grado di contrastare la perdita di talenti grazie alla solidità dei principi dietro il suo funzionamento.

La modalità di assunzione per concorso, la relativa stabilità dell'impiego e la capacità di generare benessere per la società sono tutte componenti in grado di "catturare" le nuove generazioni valorizzandone la formazione e le competenze acquisite. Ma questo potenziale - è bene dirlo ancora una volta - dovrebbe saper essere sfruttato.

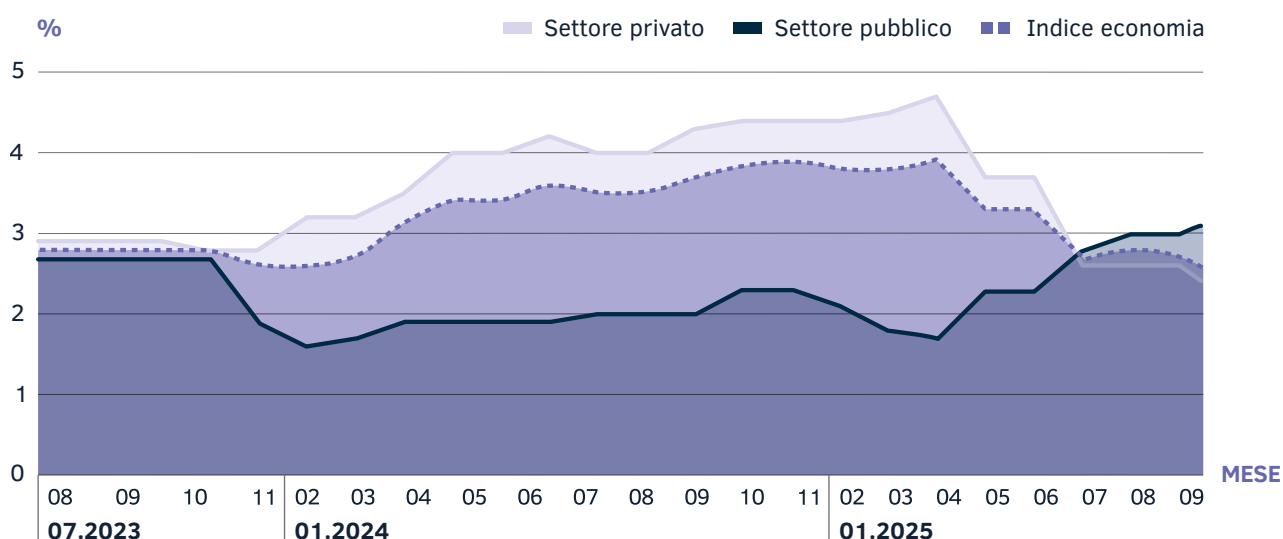


Figura 14. Variazione percentuale mensile delle retribuzioni nei settori privato e pubblico rispetto all'indice generale dell'economia (2023-2025)



19 Osservatorio CPI - Università Cattolica del Sacro Cuore. *Perché i salari sono così bassi in Italia?*

<https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-perche-i-salari-sono-cosi-bassi-in-italia>

20 Tronti, L. (2023). *La questione salariale italiana*. Sinapsi: Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche.

INTERVISTA

Pierluigi Mastrogiuseppe, Direttore Centro Studi ARAN

Pierluigi Mastrogiuseppe è Direttore del Centro Studi ARAN,²¹ incarico di livello dirigenziale generale che ricopre da più di un decennio, che rappresenta un punto di riferimento fondamentale per l'analisi e la consulenza nel contesto della PA italiana. L'attività si distingue per l'approfondita expertise nella gestione dei contratti collettivi e l'analisi degli impatti economico-finanziari derivanti dalle scelte negoziali. Attraverso un approccio metodologico rigoroso e la continua ricerca di dati affidabili, il Centro Studi supporta le decisioni politiche e amministrative, con un focus particolare sulla qualità delle informazioni e sull'aggiornamento delle basi dati, per orientare le politiche di bilancio e le scelte in ambito retributivo, contribuendo così a garantire la sostenibilità economica della PA. Analisi quantitative e qualitative promuovono trasparenza ed efficienza, favorendo l'evoluzione continua dei processi amministrativi e della gestione delle risorse pubbliche. Durante l'intervista con Annachiara Annino, Responsabile Osservatorio Giovani YOUTHINKPA, ed Enrico Palmisano offre il proprio punto di vista privilegiato sull'effettiva maturità della cultura del dato in Italia oggi, sulle competenze e le figure professionali necessarie per accelerarne lo sviluppo nella PA.

Il suo lavoro è legato a una cultura del dato che è fondamentale per prendere decisioni informate. Quali dati utilizzate principalmente?

Il nostro lavoro richiede una costante ricerca di dati di qualità, in particolare quelli relativi alle retribuzioni, poiché l'impatto economico dei contratti collettivi è determinante. Ad esempio, quando negoziamo aumenti salariali, dobbiamo fornire stime attendibili sugli impatti sul bilancio statale. Oltre ai dati sulle retribuzioni, abbiamo spesso la necessità di acquisire ed elaborare anche dati su altri fenomeni che interessano il lavoro pubblico. Per esempio, recentemente ci è capitato, per alcuni contratti, di dover stimare l'impatto economico di alcune clausole per tutelare i dipendenti da aggressioni sul lavoro, il che ha richiesto anche l'elaborazione di dati statistici su questi eventi.

A quali database fate riferimento per garantirvi il flusso informativo?

Sì, la nostra principale fonte è il "conto annuale" curato dalla Ragioneria Generale dello Stato, che raccoglie dati su tutto il personale pubblico. Esistono anche altre fonti, come quella della Direzione del Ministero dell'Economia, che gestisce il pagamento degli stipendi ai dipendenti pubblici e offre microdati utili per analisi più precise o quella dell'INPS, che raccoglie tutti i flussi informativi per la gestione dei contributi previdenziali.



²¹ ARAN (Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni) è un organismo tecnico di diritto pubblico, istituito con il D.Lgs. 29/1993 e rafforzato dai D.Lgs. 165/2001 e 150/2009, dotato di autonomia organizzativa, gestionale e contabile. Rappresenta legalmente tutte le pubbliche amministrazioni nella contrattazione collettiva nazionale, negoziando e definendo i contratti collettivi dei vari comparti del pubblico impiego, inclusa l'interpretazione autentica delle clausole contrattuali. Svolge inoltre attività di studio, monitoraggio e consulenza alle amministrazioni per l'uniforme applicazione dei contratti, e predispone un rapporto sull'evoluzione delle retribuzioni dei dipendenti pubblici, trasmesso al Governo e alle Commissioni parlamentari competenti.

Qual è la principale difficoltà che riscontrate con questi dati?

Nel caso del conto annuale RGS, che resta comunque un patrimonio informativo fondamentale per il nostro lavoro, le difficoltà principali sono dovute al fatto che si tratta di una rilevazione censuaria, con una struttura dei dati statica e definita a priori. Pur risultando molto affidabile, vi sono comunque dei limiti nella lavorabilità dei dati e nella tempestività con la quale essi sono acquisiti.

Per elaborazioni nelle quali è necessario aggregare i dati in modo diverso o incrociare variabili non previste originariamente dobbiamo attingere ad altre basi dati.

Per esempio, a dataset che raccolgono microdati riferiti a singoli individui, opportunamente anonimizzati e con tutte le garanzie di riservatezza.

Ci è capitato, ad esempio, di dover effettuare elaborazioni per alcune stime molto particolari. In tal caso, è stato necessario acquisire microdati aggiornati, acquisiti con tempestività ed elaborati con molta più flessibilità. Questo è stato possibile grazie alla collaborazione con altre istituzioni che raccolgono i dati per finalità gestionali (ad esempio, Cineca che gestisce le paghe e gli stipendi delle Università).

Dal suo punto di osservazione, che è un punto privilegiato esiste oggi una vera e propria cultura del dato in Italia?

La cultura del dato sta emergendo, ma non è ancora diffusa.

La Pubblica Amministrazione ha un patrimonio informativo enorme, ma spesso non viene sfruttato adeguatamente. La sfida è passare da un sistema di dati statici poco flessibili a uno più dinamico e integrato, utilizzando database già esistenti, la chiave sta nell'interoperabilità.

Crede che l'intelligenza artificiale (AI) possa aiutare a migliorare questa situazione?

Sì, l'AI può avere un impatto enorme, ma è fondamentale che sia supportata da dati di qualità. L'intelligenza artificiale è utile quando i dati sono affidabili, e noi stiamo iniziando ad esplorare come applicarla, in particolare per analizzare contratti e rispondere a richieste amministrative.

Quali figure professionali sono necessarie oggi nella Pubblica Amministrazione per perfezionare i cambiamenti ai quali ha fatto cenno?

Servono nuove figure, come i data scientist, per gestire l'enorme mole di dati. È difficile reclutarli, perché il mercato del lavoro non è sempre attrattivo, e il sistema di reclutamento pubblico è più rigido rispetto al settore privato.

Come vede l'inserimento di giovani in questo contesto?

L'inserimento dei giovani è necessario, ma va gestito con attenzione.

Molti giovani sono digitalmente più competenti, ma dobbiamo anche fare attenzione a non inserire queste competenze in contesti organizzativi che potrebbero non sprigionare da subito effetti positivi. Il cambiamento organizzativo è fondamentale per accogliere le nuove professionalità.

Che ruolo gioca la trasparenza nella Pubblica Amministrazione?

La trasparenza è stata un ambito di grande rinnovamento nella Pubblica Amministrazione. Tuttavia, la gestione della trasparenza è onerosa per le amministrazioni. Potremmo migliorare questo processo centralizzando la raccolta dei dati e rendendoli accessibili attraverso banche dati condivise.

Il riferimento è all'interoperabilità dei dati, perché è così importante?

L'interoperabilità dei dati è cruciale. Attualmente, molte amministrazioni non sono in grado di far dialogare i loro sistemi informativi. Un passo importante è creare un ecosistema di dati che consenta di condividere le informazioni in modo più efficiente, riducendo la necessità di ogni amministrazione di raccogliere e pubblicare i propri dati separatamente. Le faccio un esempio, la sanità è un ambito dove i dati sono assolutamente fondamentali per tutte le decisioni, lì c'è un patrimonio informativo enorme, anche poco valorizzato, il vero problema, in questo caso, è che ogni regione ha i suoi sistemi informativi, quindi non sempre si riesce a far dialogare le varie banche dati.

Direttore, il suo è un lavoro più avventuroso di quello che potevamo immaginare, infatti tra le righe ci siamo resi conto che la raccolta dei dati occorre contare anche su una personale autorevolezza ed un network proprio, come l'aiutano gli open data, e come miglioreranno la trasparenza in generale?

Le regole attuali e le linee guida nazionali sugli open data nella Pubblica Amministrazione sono avanzate, ma esistono ancora delle resistenze. Questo fenomeno è legato al valore e all'importanza dei dati, che spesso sono considerati un bene da proteggere. C'è anche una certa competizione tra le istituzioni, che talvolta frena la condivisione delle informazioni e delle banche dati. Tuttavia, si è fatto un enorme progresso rispetto a dieci-quindici anni fa. Vorrei ricordare, in questo ambito, Il portale italiano dei dati aperti (dati.gov.it), la piattaforma nazionale ufficiale che raccoglie e rende accessibili i dati aperti (open data) prodotti dalle pubbliche amministrazioni italiane. Sebbene la Pubblica Amministrazione abbia fatto importanti passi avanti, c'è ancora margine di miglioramento. C'è un punto sul quale credo si possano ancora fare passi in avanti. Le amministrazioni sono chiamate a fornire ad altre amministrazioni (per lo più centrali) e a pubblicare sui propri siti una grande massa di dati, con oneri gestionali di un certo rilievo. Bisognerebbe, in questo ambito, approdare ad una visione di un "sistema delle PA", dove chi fornisce i dati ne beneficia a sua volta, attraverso l'accesso ai dati elaborati centralmente a supporto della propria gestione interna e dove chi raccoglie i dati dal centro li rende accessibili, anche per finalità di trasparenza, sollevando le amministrazioni da pesanti obblighi gestionali.

Quale sarà l'impatto dell'AI nella Pubblica Amministrazione?

L'intelligenza artificiale avrà un impatto significativo nella Pubblica Amministrazione, ma deve essere integrata in modo sistematico e strutturato. Serve una chiara visione organizzativa per adattare i cambiamenti digitali e per evitare di inserire nuove professionalità, penso soprattutto ai giovani in contesti obsoleti.

Tutti coloro che sono in connessione con dispositivi e interfacce digitali come PC saranno impattati dall'AI: cosa accadrà in ARAN?

L'AI impatta sia sulla raccolta dei dati che sul dialogo tra banche dati, ma anche sugli output finali. In questo contesto, stiamo esplorando l'uso dell'intelligenza artificiale (AI) in due ambiti principali.

Il primo riguarda il supporto alle amministrazioni nell'applicazione dei contratti collettivi, offrendo assistenza amministrativa e creando percorsi applicativi per le clausole contrattuali. Oggi forniamo queste risposte attraverso un vasto archivio di orientamenti applicativi, accumulati nel tempo.

L'intelligenza artificiale potrebbe essere di grande aiuto in questo ambito, permettendoci di fornire risposte rapide basate su precedenti orientamenti o documenti già esistenti, supportando in modo più efficiente chi all'interno dell'agenzia svolge questa attività. Un secondo ambito riguarda la gestione della banca dati dei contratti integrativi, che include sia la contrattazione nazionale che quella di secondo livello. Attualmente, disponiamo di circa 18.000 contratti integrativi, una mole di dati considerevole che risulta difficile da analizzare manualmente.

L'intelligenza artificiale potrebbe essere un valido supporto in questo processo, permettendoci di effettuare analisi più rapide ed efficienti, considerando la grande quantità di informazioni presenti.

Vorremmo chiudere l'intervista con un messaggio forte rivolto ai giovani da parte sua.

Il futuro della Pubblica Amministrazione passa attraverso l'innovazione e la capacità di gestire dati in modo intelligente: per i giovani, c'è un'opportunità unica di essere protagonisti in un cambiamento che richiede nuove competenze, tra tecnologia, analisi dei dati e anche una certa attitudine a prendere decisioni in tempi brevi. Siate pronti a guidare questa trasformazione.



2 INNOVAZIONE DELLA PA: UNA SFIDA GLOBALE

INNOVAZIONE DELLA PA: UNA SFIDA GLOBALE

2.1 | L'innovazione parte dal basso?

L'innovazione della Pubblica Amministrazione è un tema di discussione quanto mai attuale, che ha suscitato negli ultimi anni un rinnovato interesse a causa delle numerose sfide sociali e ambientali che i governi di tutto il mondo si trovano ad affrontare. L'innovazione ha origine sempre da un problema concreto: pensare di innovare semplicemente a partire da un input che proviene dall'alto, quindi, non è di certo la strada giusta, perché rischia di esaurire la spinta creativa in misure autoreferenziali, che non portano a un cambiamento reale.

A livello globale, si possono individuare almeno tre strategie per l'innovazione dei servizi pubblici: la prima riguarda l'integrazione dei servizi, ossia l'aggregazione di prestazioni erogate da enti diversi in un unico punto d'accesso. La seconda consiste nella collocazione delle strutture secondo il criterio della prossimità alle comunità, riducendo i costi di transazione e favorendo la partecipazione dei cittadini.

Questi due principi, a prima vista discordanti, nascondono invece l'intuizione che la semplificazione delle prestazioni avviene attraverso la riduzione delle barriere spaziali con l'utenza, sia "verticalmente" (e cioè limitando la distanza fisica con i cittadini) sia "orizzontalmente" (eliminando la frammentazione, anche se ristretta). La terza strategia consiste, infine, nel coinvolgimento attivo della comunità nei processi decisionali e di monitoraggio.²²

In questo senso, di estrema utilità è la co-progettazione dei servizi con gli utenti, che consente di anticipare i bisogni futuri, rendendo la struttura resiliente e sostenibile nel tempo.²³

A questo si affianca la possibilità di rendere gli stessi servizi sempre più personalizzati e "a misura". L'approccio della *co-progettazione* si configura come un cambiamento sostanziale rispetto al tradizionale metodo *top-down*, per cui le amministrazioni effettuano la progettazione in modo autonomo, spesso senza una reale consultazione delle persone e delle loro difficoltà. Peraltro, il coinvolgimento di cittadini, imprese e organizzazioni nelle fasi di ideazione e sviluppo consente di attingere a un patrimonio collettivo di idee che contribuisce alla formulazione di soluzioni più efficaci e riduce il rischio di dare la luce a provvedimenti inadeguati o poco utili. La nozione di "personalizzazione" mira invece a modulare i contenuti dei canali di accesso in funzione delle caratteristiche specifiche degli utenti, secondo l'idea che un servizio uguale per tutti non è necessariamente un servizio equo. Fondamentale, dunque, ripensare i servizi pubblici come occasioni di partecipazione democratica, mettendo a disposizione spazi di incontro, di esercizio dei diritti e di costruzione condivisa del bene comune, modificando l'approccio sinora utilizzato attraverso l'ascolto e il dialogo "dal basso". Questa necessità assume una rilevanza strategica se associata alle recenti iniziative in materia di digitalizzazione della PA, con l'ideazione di soluzioni che rischiano, senza una reale commisurazione dei bisogni e delle domande della società, di diventare inutili o controproducenti. Ancora una volta, è opportuno sottolineare come i giovani possano contribuire a questi processi in quanto portatori di idee che non sono state ancora "ingabbiate" da una prassi consolidata nel tempo, dando ai servizi



22 Alberti, A., & Bertucci, G. (Eds.). (2006).

Innovations in governance and public administration: Replicating what works (ST/ESA/PAD/SER.E/72).

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management.
https://digitallibrary.un.org/record/582086/files/2006_Innovations_in_Governance_Replicating_What_Works.pdf

23 Lattanzio KIBS. (2025).

Building an action plan for inclusion and gender equality.

https://www.lattanziokibs.com/en/projects/gender_equality_moncalieri.html

maggior elasticità alle domande dei cittadini. Ma la loro funzione non si esaurisce qui: le nuove generazioni hanno il diritto di partecipare alla progettazione dei servizi anche in qualità di utenti,

cittadini e quindi portatori di interessi. La loro partecipazione, quindi, dovrebbe svolgersi da entrambi i lati dello sportello, sia come ascoltatori sia come “ascoltati”.

Approcci e benefici dei servizi co-progettati

Approccio	Descrizione	Obiettivo principale	Vantaggi chiave
Integrazione dei servizi	Aggregazione di prestazioni erogate da enti diversi in un unico punto d'accesso (Sportello Unico)	Semplificare l'accesso dell'utente	Riduzione della frammentazione e dei tempi di attesa
Prossimità alle comunità	Collocazione fisica e digitale delle strutture vicino ai cittadini	Ridurre i costi di transazione per l'utente	Favorire la partecipazione e rendere i servizi più raggiungibili
Coinvolgimento attivo (bottom-up)	Partecipazione dei cittadini ai processi decisionali e di monitoraggio	Superare il modello rigido top-down	Soluzioni più efficaci, democratiche e rispondenti ai bisogni reali.
Co-progettazione	Ideazione dei servizi insieme a utenti e portatori di interesse (stakeholder)	Anticipare i bisogni futuri e attingere al patrimonio collettivo di idee	Resilienza, sostenibilità e riduzione del rischio di provvedimenti inutili
Personalizzazione	Modulazione dei contenuti e dei canali in base alle caratteristiche specifiche dell'utente	Garantire un'equità reale (non dare a tutti la stessa cosa, ma a ciascuno ciò di cui ha bisogno)	Servizi “a misura” di cittadino e maggiore efficacia dell'intervento pubblico
Servizio come bene comune	Ripensamento dei servizi come spazi di democrazia	Costruzione condivisa del bene comune	Rafforzamento del legame sociale e della fiducia nelle istituzioni

2.2 | PA e giovani: uno sguardo all'Europa

Effettuare un'indagine che prenda in considerazione dati affidabili relativi all'età dei dipendenti del settore pubblico per gli stati europei non è un compito facile. Diversi sistemi, definizioni e modalità di rilevazione tra i vari paesi generano ostacoli al tentativo di ricostruire un quadro comparato reale. Tuttavia, il Report EUPAN Generations in Public Administration 2024 (un documento autorevole redatto nell'ambito della presidenza ungherese del Consiglio dell'UE nel 2024) fornisce un quadro piuttosto utile per un confronto tra gli Stati dell'Unione. Le evidenze che emergono, tuttavia, risalgono ad alcuni anni fa e si riferiscono alle amministrazioni centrali, ed

è dunque lecito aspettarsi che la situazione descritta abbia subito variazioni. Secondo il report, la quota di giovani dipendenti pubblici tra i 18 e i 34 anni nei paesi europei è in media del 17,20%, con un range di circa 25 punti percentuali. In cima alla classifica si trovano Polonia, Francia, Danimarca, Germania e Belgio.²⁴ Una fascia intermedia, compresa tra il 18% e il 22% circa, include Austria, Svezia, Finlandia, Croazia e Irlanda, ancora al di sopra della media europea. L'Italia si colloca nella parte inferiore della classifica assieme a Bulgaria, Lituania, Spagna, Repubblica Ceca, Portogallo, Cipro e Grecia.

 24 Hazafi, Z., Klotz, P., Kajtár, E., Magasvári, A., & Paksi-Petró, C. (2024). Generations in public administration: Research report. https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Genarations-in-Public-Administration.pdf

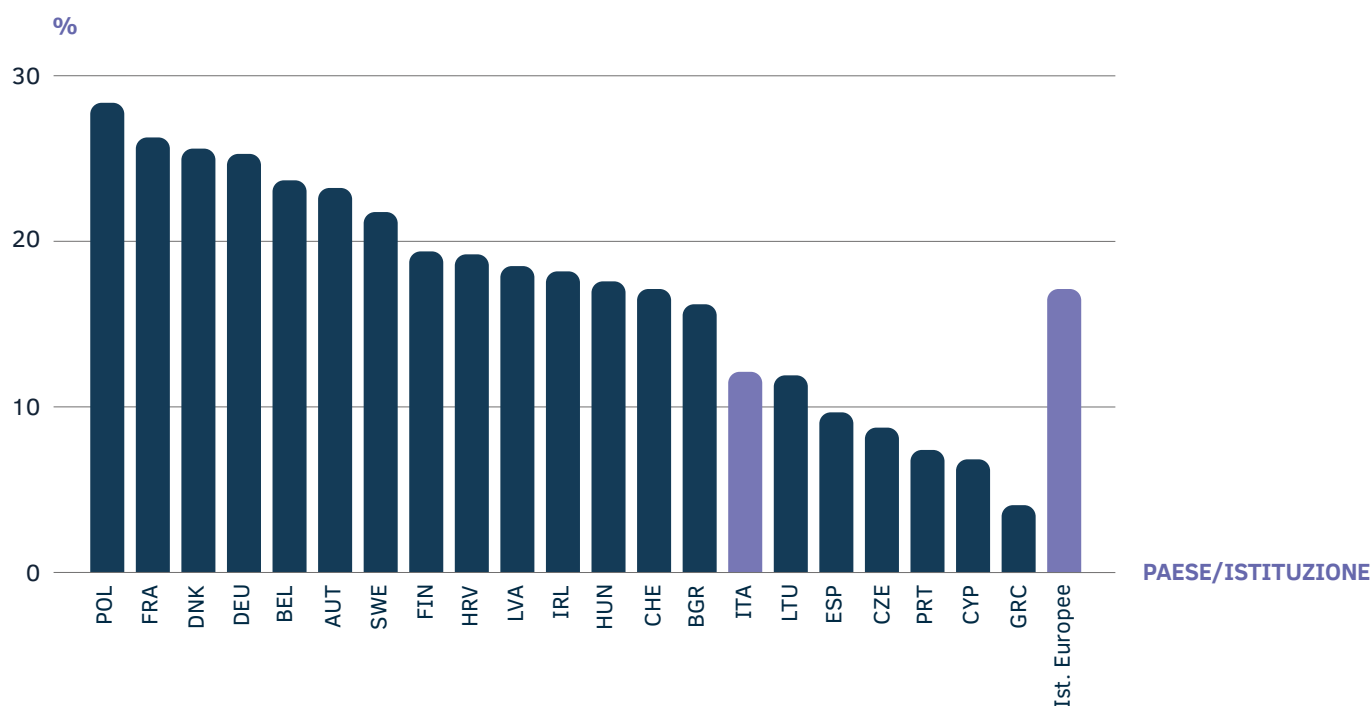


Figura 15. Composizione percentuale della fascia d'età 18-34 anni nelle funzioni centrali della PA in Europa

La bassa partecipazione dei giovani nel settore pubblico, dunque, sembra un problema di una portata più ampia. La distribuzione dell'età media dei dipendenti pubblici europei rivela un quadro eterogeneo. L'Italia si colloca in una posizione delicata, risultando la seconda Pubblica Amministrazione più anziana del campione, con un'età media superiore alla media europea e distante da Francia e Germania. Tuttavia, questi dati devono essere contestualizzati nel progressivo invecchiamento della forza lavoro pubblica italiana negli ultimi 20 anni. L'età media dei dipendenti, infatti, è aumentata di circa quattro anni, con un incremento più marcato nel primo decennio. Sebbene il confronto con le realtà europee evidenzia delle differenze, non è necessariamente indicativo di un ritardo significativo, ma piuttosto di una dinamica evolutiva da monitorare. Sembrerebbe, inoltre, che la questione del ricambio generazionale nel settore pubblico sia una problematica condivisa.

Nel 2023, secondo l'OCSE, tra gli stati membri dell'Organizzazione in media il 27,1% dei dipendenti pubblici della amministrazione centrale aveva 55 anni o più, mentre il 19,1% rientrava nella fascia d'età 18-34 anni, con una differenza di 8 punti percentuali tra le due fasce, riscontrando che il 63% dei paesi esaminati presentava un maggior numero di dipendenti anziani rispetto ai giovani, con i divari più ampi, però, notati in Italia, Grecia, Spagna e Portogallo.²⁵

In conclusione, l'analisi di questi indicatori mostra l'immagine di un Paese che continua a posizionarsi al di sotto della media europea e OCSE nelle classifiche della qualità istituzionale, con particolare debolezza nelle dimensioni di leadership strategica, soddisfazione pubblica e percezione della corruzione. Eppure i dati evidenziano anche la capacità di recuperare terreno rispetto al passato, lasciandoci supporre che dietro alcune valutazioni "cattive" si nasconda, invece, un salto evolutivo importante.

2.3 | Efficacia e fiducia nel settore pubblico: una prospettiva globale

Una comprensione ampia del contesto italiano non può certamente esimersi dal riferirsi ad alcuni indicatori in merito all'efficienza e alla fiducia nelle proprie istituzioni.

Il fenomeno della bassa partecipazione giovanile nel settore pubblico non è un caso isolato e può derivare da diversi fattori, fra questo anche la scarsa conoscenza della PA stessa. Per giungere ad un'immagine più chiara, si può far uso di alcuni indicatori realizzati da autorevoli istituzioni internazionali.

In primo luogo, la *Government Effectiveness* della Banca Mondiale. Questo strumento rileva la percezione della qualità dei servizi pubblici, la qualità della funzione pubblica e il grado di indipendenza, la qualità della formulazione e dell'attuazione delle politiche e la credibilità dell'impegno del governo nei confronti di tali politiche. Nel decennio 2014-2024, l'indice di *Government Effectiveness* evidenzia dinamiche variabili tra i

principali paesi del mondo: il Giappone si conferma leader indiscusso con una crescita costante fino a 91,94, mentre l'Italia, pur restando in coda al gruppo, mostra un trend di miglioramento continuo (da 58,32 a 66,75). Al contrario, le principali potenze europee segnano una flessione significativa, con la Germania che scende sotto quota 82 e il Regno Unito che registra il calo più marcato del periodo, perdendo quasi dieci punti e allineandosi alla performance in contrazione della Francia. L'Italia, quindi, parte da livelli di efficacia amministrativa più contenuti, ma mostra un miglioramento graduale. Nei paesi che già partivano da livelli molto alti, invece, i margini di miglioramento risultano naturalmente più limitati e l'indicatore tende più facilmente a registrare oscillazioni o lievi flessioni. Sembra dunque che il Paese, storicamente meno performante, recuperi terreno, mentre sistemi già molto avanzati sperimentino un rallentamento.

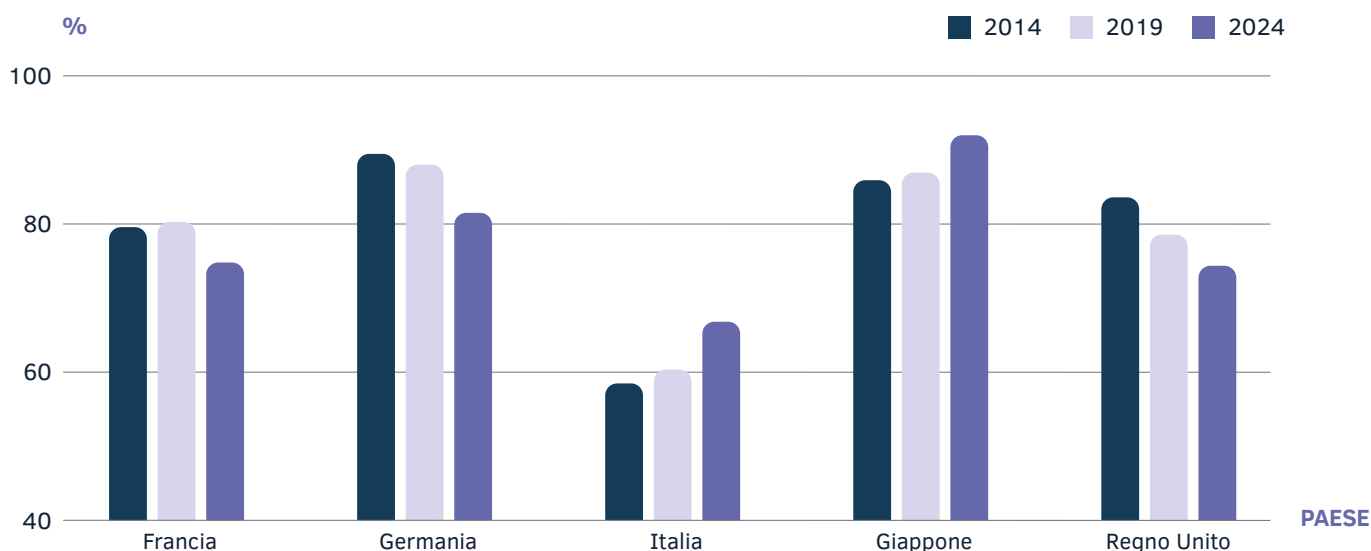


Figura 16. Indice Blavatnik relativo ad alcuni paesi nel mondo (2014-2024)

Una seconda osservazione può essere tratta da una lettura del *Blavatnik Index of Public Administration*, uno strumento di benchmarking prodotto dalla Blavatnik School of Government dell'Università di Oxford, pubblicato nella sua forma aggiornata nel dicembre 2024.

L'edizione 2024 copre 120 paesi articolati in quattro domini: Strategy and Leadership, che rileva le competenze di indirizzo politico-strategico; Public Policy, che considera le funzioni amministrative e le attività di governo fondamentali; National Delivery, che valuta la capacità di erogazione diretta delle prestazioni pubbliche a livello centrale e i servizi delegati a terzi; People and Processes, che fotografa le condizioni operative, organizzative e relazionali. Nel dominio Strategy and Leadership, l'Italia registra un punteggio di 0,68, più basso rispetto alla media di paesi quali la Danimarca, che guida con

0,90, seguita da USA (0,83) e Canada (0,84).

Anche paesi come Austria (0,75), Belgio (0,77) e Germania (0,75) mostrano punteggi sensibilmente superiori. Nel dominio National Delivery, l'Italia ottiene 0,76, mentre la Germania si distingue con 0,91, seguita da Canada e Danimarca (entrambe a 0,88) e Francia (0,84). Nel dominio People and Processes l'Italia condivide con la Germania un punteggio pari a 0,69. Nuova Zelanda (0,80), Canada e Danimarca (0,79 ciascuna) si posizionano decisamente in alto, mentre l'Austria (0,70) si avvicina alla performance italiana, anche se rimane un punto percentuale al di sopra. In base a queste evidenze, e nonostante il campione considerato rappresenti l'élite delle amministrazioni pubbliche mondiali, la performance dell'Italia mostra comunque una fragilità su più piani.

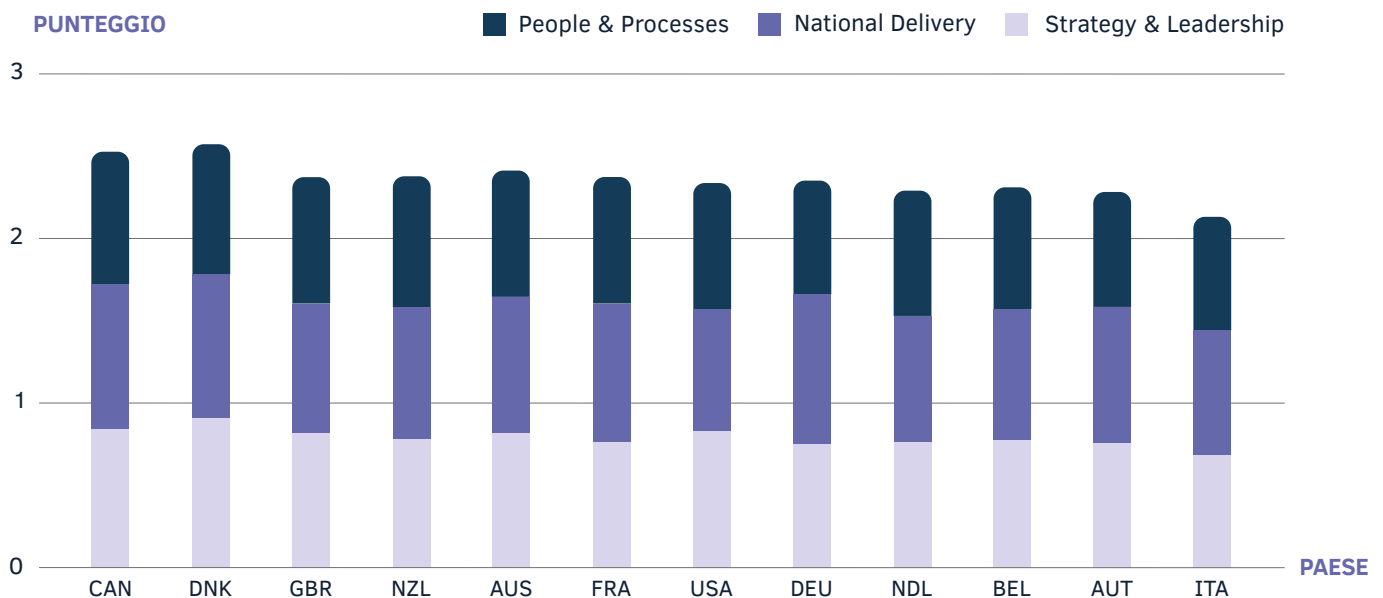


Figura 17. Dimensioni dell'indice Blavatnik relative ad alcuni paesi nel mondo

Ampliando il confronto a più paesi, mostrando la classifica globale del Blavatnik Index con i punteggi nei quattro domini, Singapore e Norvegia guidano il gruppo con le performance più alte su tutte le dimensioni.

L'Italia si colloca al 61° posto con un punteggio di 0,72 nel primo dominio, ma conferma la debolezza già osservata in Strategy and Leadership (0,68), risultando inferiore a paesi come Estonia, Spagna, Corea del Sud, Lituania e persino Lettonia. Il Paese si trova, quindi, in

una fascia mediana-bassa tra i paesi sviluppati, superata da molti dei principali partner europei - Francia, Germania, Paesi Bassi, Belgio, Austria - e si avvicina per profilo complessivo a Portogallo e Grecia. Sicuramente, la debolezza italiana non è un'anomalia isolata nel panorama globale - paesi come Polonia, Croazia e Ungheria mostrano punteggi inferiori - ma ancora una volta rimane significativa considerando il livello di sviluppo economico e istituzionale nazionale.

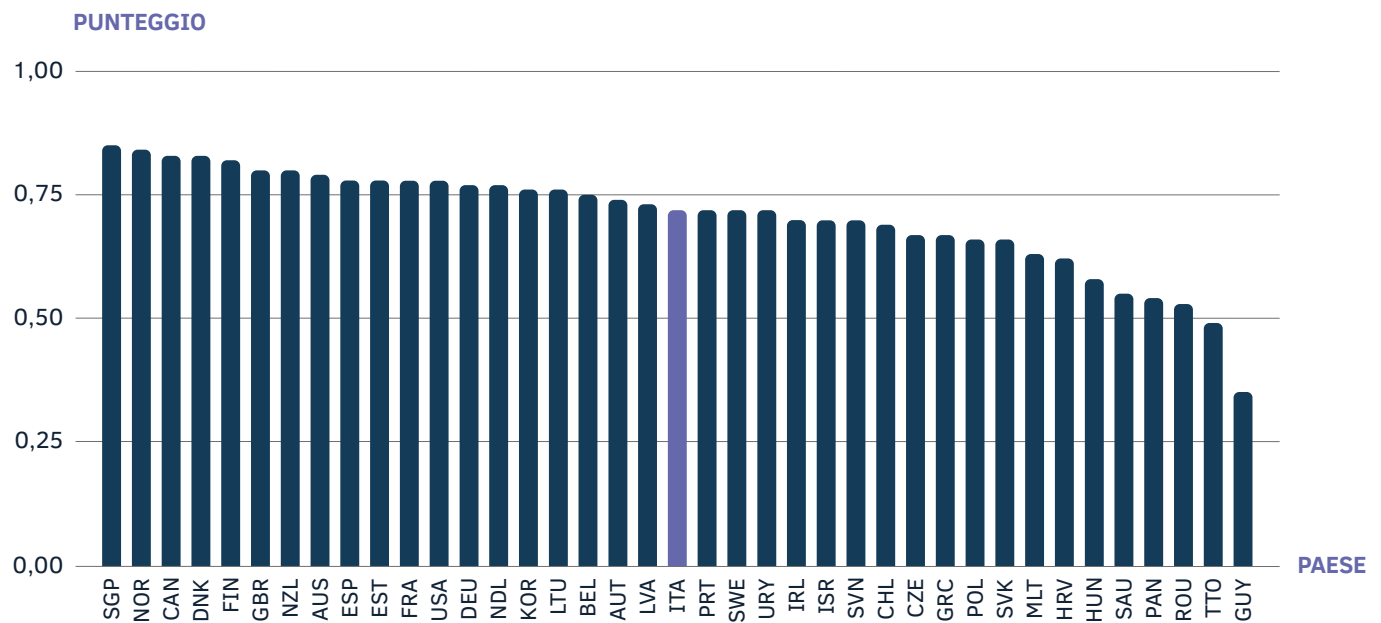


Figura 18. Punteggio relativo alla dimensione "Public Administration" dell'indice Blavatnik di alcuni paesi nel mondo

Una terza osservazione deriva dalla *Survey on Drivers of Trust in Public Institutions - 2024 Results*, condotta in 30 paesi OCSE tra ottobre e novembre 2023, che misura la fiducia dei cittadini nelle istituzioni pubbliche. In media il 65,69% dei cittadini si dichiara soddisfatto, ma la variabilità tra paesi è molto ampia.

In cima alla classifica si collocano Lussemburgo (84,42%), Estonia (83,24%), Finlandia (82,70%) e

Svizzera (81,36%), tutti con tassi di insoddisfazione contenuti; al polo opposto, l'Italia registra un dato piuttosto negativo, con appena il 48,31% di soddisfatti e un tasso di insoddisfazione del 35,46%, il più elevato insieme a Francia (34,07%) e Germania (33,64%). Il confronto con paesi di dimensione comparabile attenua la criticità del posizionamento, ma rimane comunque un dato preoccupante.

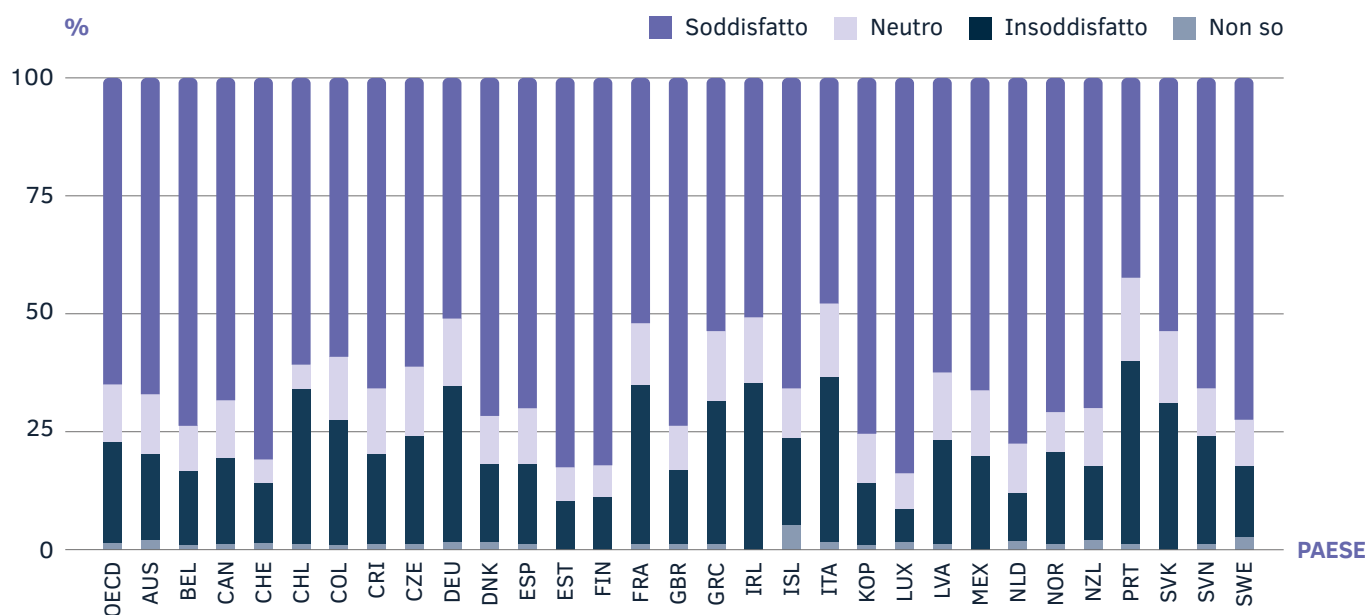


Figura 19. Livello di soddisfazione dei cittadini per i servizi pubblici nei paesi OCSE

Un'ultima rilevazione può essere fornita dal *Corruption Perceptions Index* (CPI), che misura la percezione della corruzione nel settore pubblico su scala 0-100.

Tra i 28 paesi UE, la media è 62,19, con valori compresi tra 40 (Bulgaria e Ungheria) e 89 (Danimarca), uno scarto di 49 punti che rivela una marcata eterogeneità interna. L'Europa settentrionale e nordoccidentale guida la classifica - Danimarca (89), Finlandia (88), Svezia (80), Paesi Bassi e Lussemburgo (78), Germania (77), Irlanda ed Estonia (76) - mentre i paesi dell'Europa centro-orientale occupano la fascia più bassa:

Slovacchia (48), Croazia (47), Romania (45), Bulgaria e Ungheria (40). Fanno eccezione positiva Estonia (76) e Lituania (65), nettamente distaccate dai vicini regionali. L'Italia, con un punteggio di 53, si colloca circa 9 punti sotto la media UE, nella fascia medio-bassa insieme a Portogallo (56), Spagna (55) e Polonia (53). Non appartiene alla fascia critica sotto i 50, ma rimane significativamente distante dai partner occidentali di analogo sviluppo economico: il gap è di +24 punti rispetto alla Germania, +13 rispetto alla Francia, solo +2 rispetto alla Spagna.

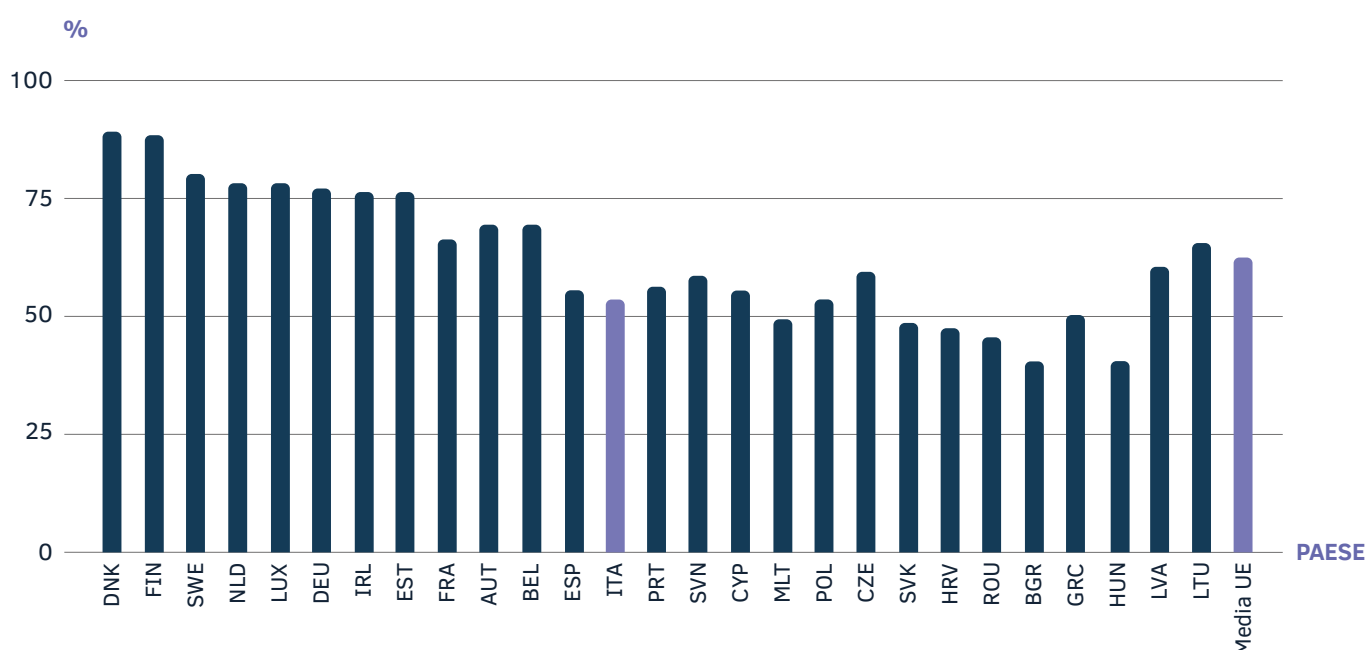


Figura 20. Indice della percezione di corruzione nei paesi europei secondo il Corruption Perceptions Index (CPI)

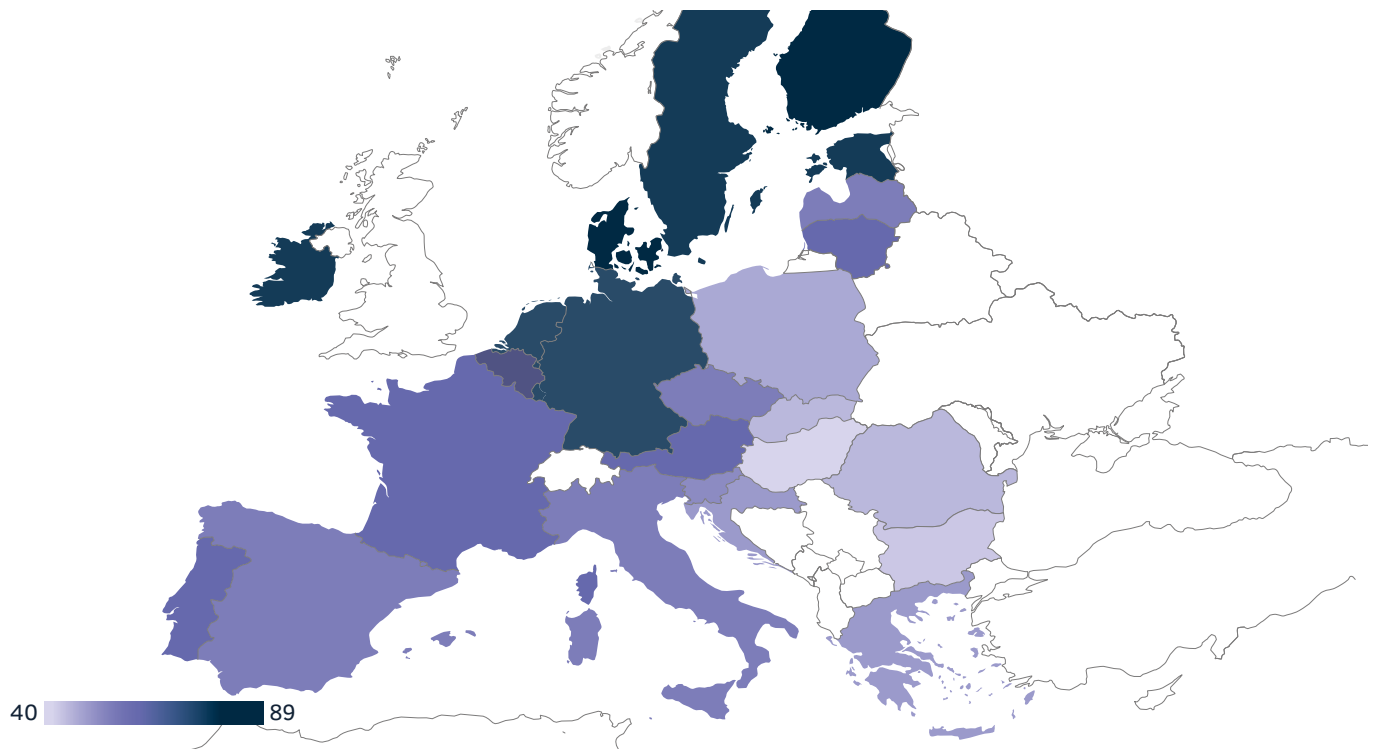


Figura 21. Cartina dell'indice della percezione di corruzione nei paesi europei

Rispetto al sentire comune, l'Italia risulta in lento miglioramento, scontando, però, ancora deficit sul piano della fiducia pubblica e della leadership, che la distanziano dai maggiori partner globali. Il segnale più incoraggiante viene dall'indice di *Government Effectiveness*, dove si registra un trend positivo. Importanti criticità permangono, invece, sul fronte della soddisfazione per le istituzioni pubbliche, che trova un'evidenza anche nel punteggio del CPI. Queste brevi osservazioni possono farci riflettere. Se è vero che la performance delle istituzioni italiane rimane indietro rispetto ai principali paesi UE e OCSE,

i segnali di cambiamento che si registrano negli ultimi anni hanno dato una scossa importante allo status quo, ponendo le basi per un miglioramento sostanziale. La sfida principale, tuttavia, resta priva di iniziative concrete: è la mancanza di fiducia nelle amministrazioni pubbliche, che pervade non solo i cittadini, ma anche gli impiegati, demotivandoli nelle loro attività. Ancora una volta, quindi, occorre sottolineare l'importanza di ridare *purpose* al lavoro di questo settore, valorizzando l'obiettivo principe di qualsiasi servizio: creare benessere sociale.

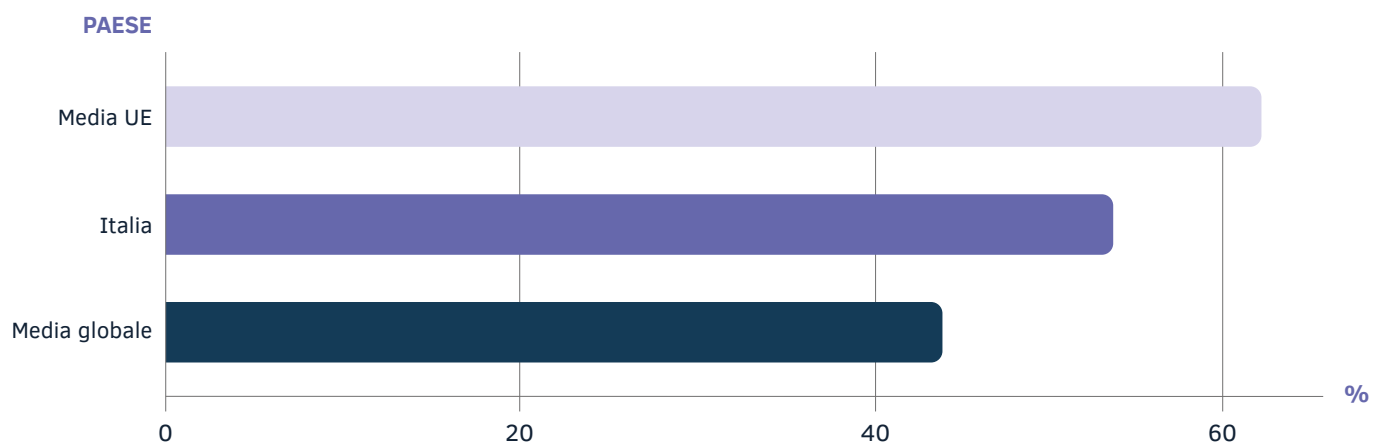


Figura 22. Posizionamento italiano nella classifica dell'indice della percezione di corruzione

2.4 | Mobilità del personale, apprendimento e sviluppo

Oltre alla mancanza di fiducia, un fonte non secondaria di scoraggiamento può essere - soprattutto nei dipendenti più giovani - la mancanza di flessibilità spesso associata al settore pubblico (il cd. posto fisso). Se da un lato la possibilità di “stabilirsi” può risultare un fattore di attrattività, infatti, l'estremizzazione di questo concetto genera sicuramente alcuni dubbi sulla capacità di favorire la crescita professionale.

A questo proposito potrà risultare utile la *Survey OCSE 2022* su Public Service Leadership and Capability nei governi centrali e federali, strutturata in due moduli (Mobilità e Apprendimento & Sviluppo), un sondaggio volto a raccogliere dati da parte degli Stati sulle politiche e pratiche di gestione della forza lavoro pubblica.²⁶

La categoria di iniziative più rappresentata in materia di mobilità è quella della “strategia o politica centrale unica”, che raccoglie il 37% dei paesi rispondenti. Questo significa che poco più di un terzo dei paesi dispone di un unico documento o framework centralizzato che disciplina la mobilità nel pubblico impiego.

Al secondo posto si trova la categoria “nessuna strategia centrale unica, ma alcuni ministeri hanno una propria strategia/politica”, un approccio frammentato che raccoglie il 24%. La terza categoria per peso è quella della “strategia/politica centrale unica abbinata a strategie aggiuntive”. Questo approccio più strutturato e capillare raccoglie il 21%.

Complessivamente, sommando le categorie in cui esiste almeno una strategia centrale, si raggiunge circa il 58% dei paesi rispondenti, a fronte di un 42% in cui non esiste una politica di mobilità centralizzata. Quasi la metà dei paesi OCSE, quindi, gestisce la mobilità nel pubblico impiego senza un quadro di riferimento unitario a livello nazionale.

L'Italia si colloca nella categoria dove esiste una strategia/politica centrale unitaria che viene integrata da politiche aggiuntive adottate dalla maggior parte dei ministeri, il che fa comprendere come, almeno dal punto di vista teorico, la cornice politica del Paese abbia un maggiore grado di complessità rispetto ad altri.

ASSESTO STRATEGICO

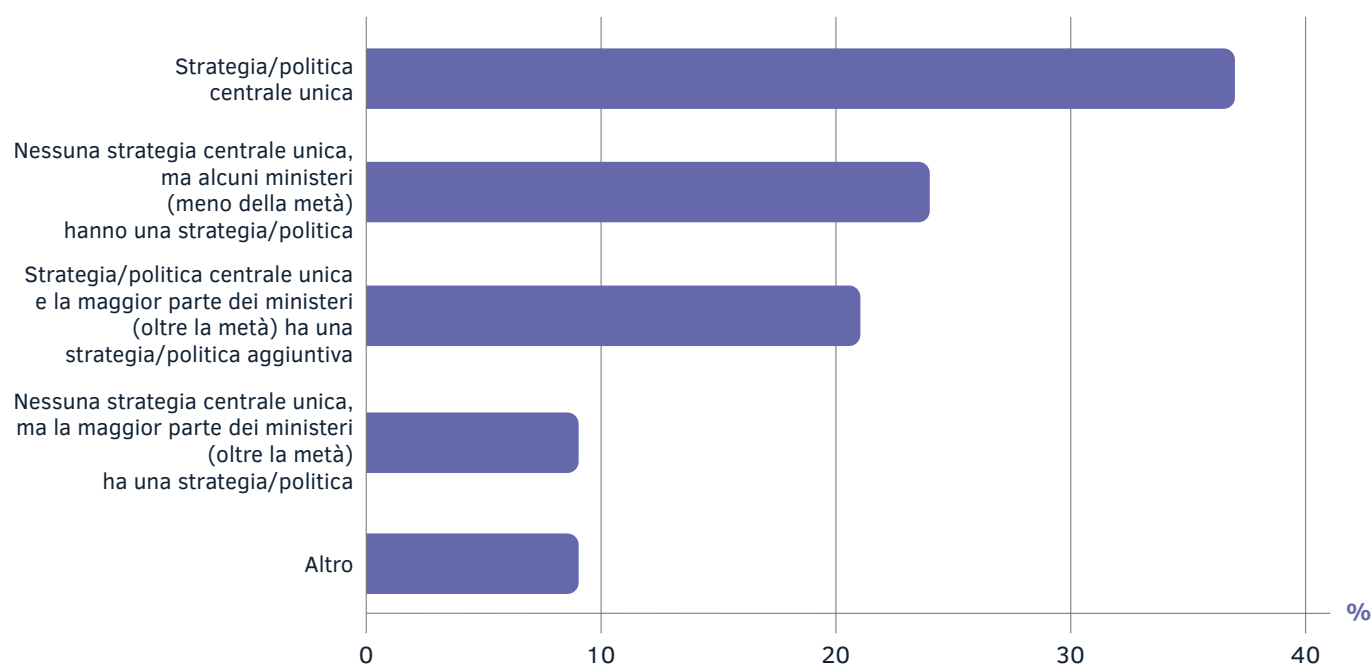


Figura 23. Tipologie di strategie di mobilità del personale pubblico



26 OECD. (2022). 2022 OECD Public Service Leadership and Capability Survey (Moduli 4 e 5).

[https://webfs.oecd.org/governmentataglance/Public%20employment%20and%20management/2022%20OECD%20Public%20Service%20Leadership%20and%20Capability%20Survey%20\(Modules%204%20and%205\).pdf](https://webfs.oecd.org/governmentataglance/Public%20employment%20and%20management/2022%20OECD%20Public%20Service%20Leadership%20and%20Capability%20Survey%20(Modules%204%20and%205).pdf)

Il principale ostacolo alla mobilità dei dipendenti rilevato dalla survey è la mancanza di supporto dei dirigenti, segnalata dal 56% dei paesi.

Al secondo posto si colloca la mancanza di visibilità delle opportunità di mobilità (47%), evidenziando un problema di natura informativa: quasi la metà dei paesi riscontra difficoltà nel rendere accessibili le occasioni di mobilità ai dipendenti pubblici.

La complessità del processo amministrativo è segnalata dal 36% dei paesi, indicando che le procedure burocratiche costituiscono un freno rilevante, sebbene meno diffuso rispetto ai primi due ostacoli.

I timori sul rientro nella posizione originaria dopo un'esperienza di mobilità riguardano il 31% dei paesi,

mettendo in luce il problema dell'insicurezza percepita dai dipendenti. Il tempo di sostituzione del dipendente (cd. backfill) è citato dal 28% dei paesi, riflettendo una preoccupazione di tipo organizzativo e gestionale da parte delle amministrazioni cedenti.

La concentrazione dei valori più elevati nei primi due ostacoli - entrambi superiori al 45% - suggerisce che le principali leve di intervento per promuovere la mobilità riguardano prima di tutto la cultura manageriale e la trasparenza.

Quest'ultima si configura come una barriera trasversale, che pone un freno all'impatto positivo dei provvedimenti disposti a causa della scarsa pubblicità nei confronti degli interessati.

OSTACOLI RISCONTRATI

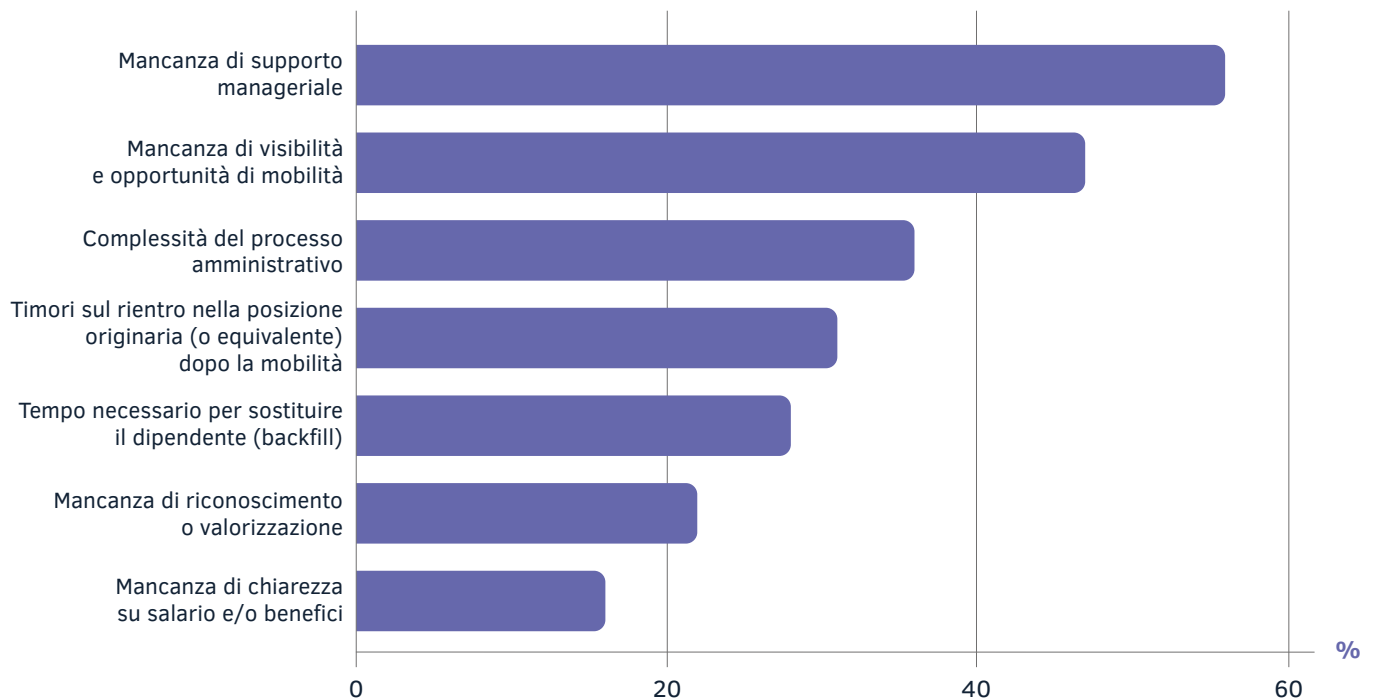


Figura 24. Principali ostacoli alla mobilità del personale pubblico

A tal riguardo, tra gli strumenti utilizzati dai paesi OCSE per incentivare la mobilità interna, troviamo l'inclusione della mobilità nei piani individuali di sviluppo (42%) e, in particolare, la trasparenza delle opportunità di mobilità (41%), mostrando il livello di attenzione verso quest'area di intervento.

Con un certo distacco seguono la dichiarazione della mobilità come priorità del servizio pubblico (31%)

e la sua integrazione nella pianificazione di carriera a lungo termine (23%), strumenti che agiscono sul piano strategico e istituzionale.

La parte centrale della distribuzione include strumenti legati alla carriera individuale: la considerazione della mobilità nelle decisioni di promozione (17%) e l'incentivazione dei manager ad assumere personale da altri dipartimenti (15%), che puntano a creare

condizioni organizzative favorevoli alla mobilità.

Il gruppo di strumenti meno adottati si attesta al 6%: la valutazione della performance, i bonus finanziari, l'incentivazione dei manager a promuovere la mobilità dei propri dipendenti e altri premi o riconoscimenti. Colpisce anche la scarsa diffusione dei bonus finanziari (6%). Nel complesso, le risposte mostrano una preferenza dei paesi OCSE per strumenti che agiscono sulla prassi rispetto a meccanismi più formali o monetari, i quali, almeno stando alla ricerca, assumono una posizione secondaria.

Un'analisi interessante deriva poi dalla seconda parte del questionario, legata alla formazione (Learning & Development). Il dato più rilevante è l'elevata diffusione di una strategia formativa a livello centrale, presente

nel 68% dei paesi rispondenti. In parallelo, il 65% dei paesi dichiara che la maggior parte dei ministeri e delle agenzie dispone di un proprio piano formativo autonomo. Solo il 5% dei paesi dichiara di non avere alcuna strategia o piano formativo definito.

Questo sottolinea l'importanza di adeguate iniziative per la formazione dei dipendenti e il loro sviluppo, ma non evita di suscitare alcune domande sull'efficacia delle iniziative stesse. L'Italia si inserisce proprio nella prima categoria. Se letti in una visione d'insieme, i dati suggeriscono una trasformazione del ruolo della gestione delle risorse umane nel settore pubblico: mobilità e formazione non sono più strumenti separati, diventando complementari e sempre più integrati.

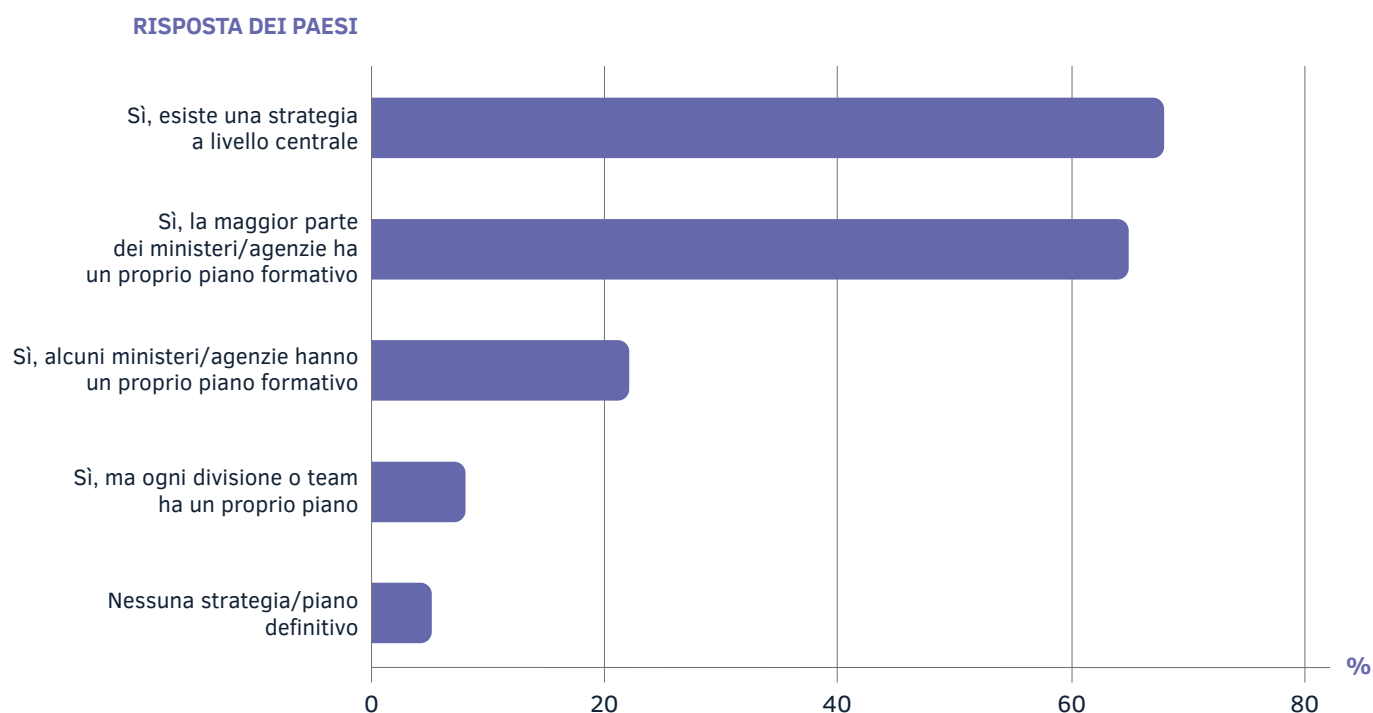


Figura 25. Tipologie di strategie di formazione e sviluppo del personale pubblico

Analizzando le risposte dell'Italia alla survey, il messaggio che emerge è abbastanza chiaro: con la trasformazione digitale viene percepita come priorità assoluta.

Alla domanda sulle tipologie di competenze o abilità attualmente prioritarie per l'apprendimento e lo sviluppo professionale nel servizio pubblico, l'Italia ha indicato, per i manager senior: Innovazione, Competenze digitali, Leadership, Resilienza, Competenze tecniche, Gestione

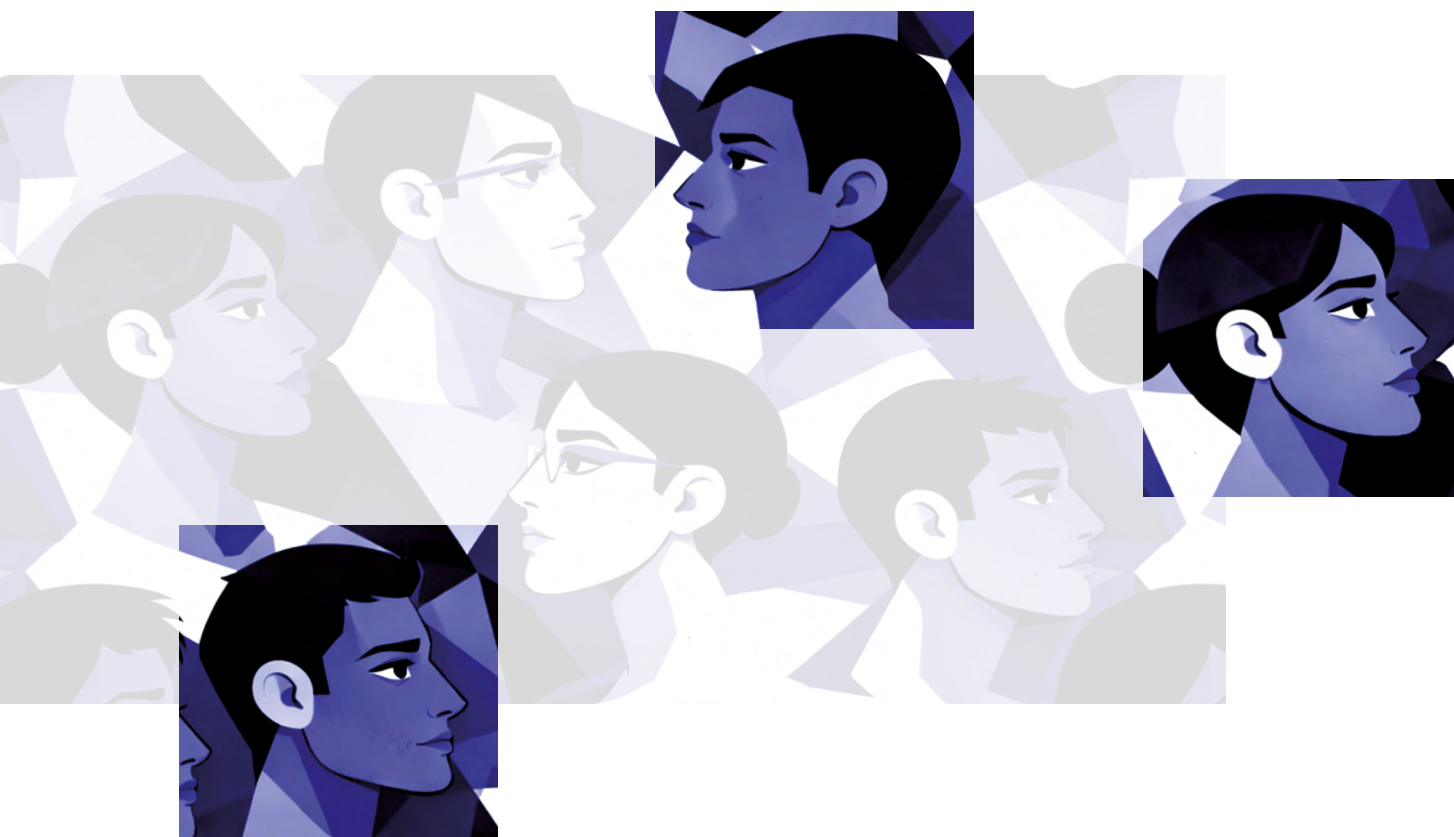
dello sviluppo di dipendenti/team, Gestione finanziaria. Un approccio formativo orientato a leadership e cambiamento è un segnale importante della presa di coscienza rispetto alle più stringenti esigenze organizzative. Questa attitudine si riflette anche sulla fascia non manageriale, le cui priorità si spostano tuttavia verso competenze più operative: Competenze digitali, Crisis management, Competenze tecniche, Etica e integrità.

L'inserimento di queste ultime tra le priorità è particolarmente significativo perché segnala l'intenzione di dare spazio alla dimensione valoriale del lavoro pubblico. Le competenze digitali sono l'unica area dichiarata prioritaria in maniera trasversale per entrambi i livelli, ma sono invece assenti competenze come scrittura, presentazione, comunicazione, lavoro di squadra, policy design, policy evaluation, numeracy,

competenze globali, appalti pubblici, SDGs e data analytics: un'evidenza che suggerisce come queste aree non siano considerate urgenti o siano comunque già ritenute adeguatamente coperte nel contesto nazionale. In particolare, la bassa rilevanza assegnata all'ambito della sostenibilità appare andare in controtendenza con la linea comunitaria e dimostra un legame ancora piuttosto basso con gli standard ambientali.

Competenze chiave e focus strategici per livello

Livello	Competenze indicate come prioritarie	Focus strategico
Manageriale	Innovazione, Competenze digitali, Leadership, Resilienza, Competenze tecniche, Gestione sviluppo team, Gestione finanziaria	Leadership e trasformazione organizzativa
Non manageriale	Competenze digitali, Crisis management, Competenze tecniche, Etica e integrità	Operatività e dimensione valoriale
Area trasversale	Competenze digitali (unica priorità comune a entrambi i livelli)	Trasformazione digitale come pilastro unico



INTERVISTA

Gianpiero Petriglieri, Professore Associato INSEAD

Gianpiero Petriglieri è Professore Associato di Comportamento Organizzativo presso INSEAD²⁷ e dirige il Management Acceleration Programme, programma esecutivo di punta per i leader emergenti. Presiede inoltre l'iniziativa per l'Innovazione dell'Apprendimento e l'Eccellenza nell'Insegnamento. Il suo lavoro di ricerca si concentra su cosa significhi essere un leader e cosa serve per diventarlo.

È particolarmente interessato al significato e alla pratica della leadership nell'epoca della "professionalità nomade", in cui le persone hanno legami profondi con il lavoro ma affiliazioni deboli con le organizzazioni. L'intento è umanizzare la leadership, cioè tenere conto di complessità e contraddizioni all'interno e tra persone e organizzazioni, aiutando i leader a essere radicati e flessibili, sostenibili ed efficaci. Per questo si posiziona tra i 50 pensatori manageriali più influenti al mondo. Relatore coinvolgente, come in occasione delle tante conferenze di management e degli incontri aziendali a cui partecipa, racconta nell'intervista con Annachiara Annino il grande valore di umanizzare la leadership sul lavoro, non solo nel settore privato.

I suoi contributi scientifici sulla leadership sono apprezzati in tutto il mondo; un esempio, il caso di studio "EPPO: leadership umanistica, cambiamento radicale e il percorso verso l'auto gestione".

La PA rispetto alle private companies è una macchina complessa, è possibile immaginare una leadership distribuita anche al suo interno?

Il case study EPPO non è da "riservare" al settore privato, questo risponde ad un preconcetto. Tutti abbiamo dei preconcetti su quale tipo di leadership debba essere esercitata in determinati contesti, pensando alla PA si può ritenere che possa trarre benefici da una leadership tradizionale, paternalistica, verticale e gerarchica. Diversamente se pensiamo al settore privato - sul quale ho maggior esperienza - pensiamo che la leadership debba essere orientata verso l'autonomia. In realtà l'impulso ad essere autonomi appartiene a tutti, naturalmente va creato il giusto contesto così da trarre tutti i vantaggi possibili dall'orizzontalità e dalla capacità di negoziare che sono correlati all'autonomia di pensiero.



²⁷ INSEAD è una delle più grandi business school a livello mondiale che offre un'esperienza formativa e di ricerca globale, particolarmente rilevante nell'attuale contesto economico internazionale. Tra i principali contributi di ricerca si ricordano:

Petriglieri G., Petriglieri J. (2022).

The Work Is Alive! Systems Psychodynamics and the Pursuit of Pluralism Without Polarization in Human Relations. *Human Relations*, 75(8), pp1431-1460

Fitzsimons D., Petriglieri J., Petriglieri G. (2025).

The Fury Beneath the Morphing: A Theory of Defensive Organizing. *Academy of Management Journal*, 68(2), pp409-435

Petriglieri G., Ashford S. J. (2023).

Theorizing Gets Personal: Management Academia in the Mirror of Independent Work. *Organization Theory*, 4(1), pp1-24le

Three ways to lead learning.

Harvard Business Review, January-February 2025

How to make better friends at work.

Sloan Management Review, Spring 2024

Driving organizational change – without abandoning tradition.

Harvard Business Review, April 24, 2023

Per completezza si rinvia al sito www.gpetriglieri.com

Vale la pena di sottolineare che, spesso, *tradizionale* è il termine dietro il cui ci nascondiamo per parlare di leadership verticale.

La Pubblica Amministrazione parte da un portato valoriale unico, è un contesto da “servizio civile” che richiede e sviluppa la capacità di cura.

Nella PA si dà la possibilità di servire l'altro, di valorizzare il bene pubblico, così facendo si torna ai fondamentali, ci sono tante aziende che cercano di far percepire il loro lavoro come un servizio pubblico, ma è qualcosa di aspirazionale o velleitario.

Questo passaggio mi suggerisce una ulteriore riflessione, cosa dà significato al lavoro?

Il lavoro non è solo un mezzo per guadagnarsi da vivere o una mera sequenza di compiti da eseguire, ma può e deve essere un processo trasformativo che favorisce il benessere individuale e collettivo.

In un mondo sempre più dominato da tecnologie avanzate e dalla pressione per ottenere risultati rapidi, il lavoro dovrebbe essere visto come una forma di *cura*, un ambiente di lavoro che promuove la cura è quello che permette alle persone di interagire autenticamente, sostenendo i colleghi non solo nelle loro capacità professionali, ma anche nelle loro vulnerabilità. La leadership deve essere un elemento facilitatore perché in grado di gestire le relazioni con empatia, creando uno spazio sicuro in cui le persone possono esprimersi senza paura di essere giudicate o marginalizzate. Questa *cura relazionale* contribuisce a creare anche un ambiente di benessere psicologico. Molto spesso ci priviamo della possibilità di dare quello che abbiamo. La leadership ci porta a concentrarci sul gap che c'è tra la realtà (quello che c'è ora) e quello che vorremmo, ci aiuta a pensare a come usare meglio quello che abbiamo per realizzare il nostro potenziale e usare il nostro talento.

Torniamo alle peculiarità della PA e alle differenze con le organizzazioni private: opinione diffusa è che la PA sia qualcosa di arretrato, lento, burocratizzato, un organismo che non ha la stessa flessibilità o lo stesso dinamismo di altri ambiti privati.

Invece di lamentarci di alcune caratteristiche, vere o presunte della Pubblica Amministrazione, varrebbe la pena di valorizzare l'opportunità di apprendimento. Ci sono almeno tre motivi per cui credo che la Pubblica Amministrazione rappresenti una grande opportunità di apprendimento.

In primo luogo, per la diversità delle esperienze e dei contesti. I dipendenti della PA si trovano ad affrontare una varietà incredibile di sfide, che spaziano dalla gestione dei servizi pubblici locali alle politiche internazionali.

Imparare a rispondere a queste sfide in modo efficace è una lezione che pochi altri settori possono offrire. Un altro aspetto che distingue la PA è la sua composizione socio-demografica, questo offre opportunità uniche per l'apprendimento intergenerazionale. La condivisione del sapere tra colleghi di età diverse, con background differenti, può essere un fattore di crescita straordinario.

Se pensiamo, ad esempio, a come i giovani possono apprendere dagli adulti più esperti, ma anche come questi ultimi possono aggiornarsi attraverso la freschezza delle idee dei più giovani, vediamo come la PA possa diventare, un fattore di innovazione attraverso il sapere collettivo.

Infine, e questo è un aspetto che mi sta particolarmente a cuore, c'è tutto ciò che può emergere nel contesto di un lavoro orientato al bene pubblico.

Lavorare nella Pubblica Amministrazione vuol dire influenzare se non migliorare la vita delle persone. Questo dovrebbe creare una forte connessione emotiva e umana con il lavoro che si svolge. Quando il lavoro è orientato al benessere collettivo, il dipendente si trova a confrontarsi con i propri valori, con il proprio senso di scopo e di identità.

In che modo, quindi, la Pubblica Amministrazione potrebbe incoraggiare di più queste opportunità di apprendimento, creando un ambiente che promuova questa crescita continua?

La prima cosa che mi viene in mente è promuovere un clima di fiducia e di apertura al cambiamento, dove i dipendenti possano sentirsi supportati nella loro evoluzione professionale. La PA potrebbe, ad esempio, implementare programmi di mentoring trasversali, dove esperti di settori diversi possano scambiarsi conoscenze, incoraggiando l'apprendimento non solo verticale, ma anche orizzontale e intergenerazionale.

E qui torniamo alle riflessioni iniziali sulla leadership che nella PA più che altrove deve essere in grado di incoraggiare questo tipo di apprendimento, mostrandosi disposta a promuovere un ambiente che premi l'innovazione e la curiosità.

Quindi la Pubblica Amministrazione, se opportunamente strutturata, può davvero essere un terreno fertile per la crescita professionale e umana?

La Pubblica Amministrazione può rappresentare una risorsa per la crescita professionale e umana dei suoi dipendenti e di conseguenza della società nel suo complesso perché è nelle condizioni di creare un impatto sulla società, può creare leader con una coscienza sociale.

“Leader con una coscienza sociale” sembra il titolo di una sua futura pubblicazione destinata a cambiare alcuni stereotipi diffusi.

Un leader pubblico ha la responsabilità di gestire beni e risorse che non sono suoi, ma della collettività. Questo implica un impegno costante verso l'equità, la giustizia e il bene comune. A differenza del settore privato, dove le decisioni tendono a essere indirizzate verso la competitività e la crescita economica, la leadership nella PA implica, prima di tutto, una responsabilità verso i cittadini.

Non possiamo più permetterci di essere leader distaccati dalle reali necessità delle persone: il potere deumanizza, crea distanza, non per cattiveria, ma occorre riavvicinarsi alle comunità specialmente a quelle più vulnerabili.

Un leader che ha una coscienza sociale non si concentra solo sui risultati, sui numeri, ma cerca di capire come ogni decisione possa influenzare le persone.

In questo contesto, l'etica diventa fondamentale. Essere un leader pubblico significa fare scelte giuste e inclusive, significa una visione orientata alla sostenibilità sociale: ogni politica, ogni progetto, ogni decisione devono essere esaminati non solo attraverso la lente della produttività o dell'efficienza, ma anche considerando l'impatto che avranno sulle persone e sulle comunità e nel tempo.

Provo a seguirla su queste riflessioni e le chiedo se la coscienza sociale di un leader pubblico implica una consapevolezza del proprio ruolo come agente di cambiamento?

Non si tratta di essere spettatori passivi del sistema, ma di diventare attori che stimolano il miglioramento, progettando politiche che abbiano effetti positivi e duraturi sulla vita delle persone.

La leadership nella PA dovrebbe ispirare fiducia, mostrare integrità e di guidare con il cuore, mettendo il bene comune al centro di ogni scelta.

Nel privato abbiamo spesso una difficoltà: la capacità strategica è molto più sviluppata della capacità critica e della capacità di immaginare.

Nella Pubblica Amministrazione la combinazione critica è presente sin dall'inizio, le decisioni vengono prese con una certa lentezza, ma la lentezza è un prodotto della tensione tra forze che devono essere bilanciate per potere offrire un servizio che si possa chiamare *servizio pubblico*.

Esiste, a suo avviso, una relazione fra leadership ed attrattività?

L'attrattività è il problema del secolo, e spesso ciò che è "attraente" è ciò che viene immediatamente percepito come desiderabile. Però, se mi permette, credo che ci sia un aspetto più profondo e significativo da esplorare perché l'attrattività è importante, ma solo nel breve termine. Ciò che veramente ti fa rimanere è la possibilità di diventare più capace, più libero, più autentico.

Quello che ci attrae a lungo termine è la connessione che ci permette di svilupparci come individui, di espandere i nostri orizzonti e di essere la versione migliore di noi stessi. Quando entri in relazione con qualcosa o qualcuno che ti sfida positivamente, che ti spinge a dare il meglio di te, quella è l'attrattività che va perseguita. Un leader o un'azienda veramente attraente non è solo quella che offre vantaggi superficiali, ma quella che crea le condizioni per una crescita continua. E questo, alla fine, è ciò che fa veramente la differenza: una visione che ti proietta rispetto ad una visione che ti protegge.

L'idea di base è mettere l'essere umano al centro, non solo in termini di funzionalità, ma anche considerando le sue necessità emotive, psicologiche e sociali.

Ecco perché questo approccio ha una potenza particolare: non si limita a rispondere ai bisogni immediati, ma stimola una riflessione più profonda su cosa significa muoversi in un mondo sempre più interconnesso e tecnologico. Bisogna adottare una visione in cui l'innovazione non deve solo risolvere problemi, ma farlo in modo che non comprometta il benessere umano e sociale.

La sua esperienza in INSEAD le offre uno sguardo sui giovani, i loro desideri e le loro attese. Vorrei raccogliere il suo pensiero in merito ai loro valori, a cosa le sembra siano interessati.

I giovani innanzi tutto sono sensibili, vogliono sentirsi utili! Hanno una grande sensibilità verso il significato più profondo del lavoro e il desiderio di contribuire a qualcosa di più grande di loro stessi. Non si tratta solo di acquisire competenze o di salire rapidamente nella carriera. C'è una crescente consapevolezza tra i giovani che il lavoro deve avere un impatto positivo, non solo per loro come individui, ma per la collettività. Penso che ci sia una forte ricerca di significato.

I giovani di oggi non vogliono semplicemente fare un lavoro, vogliono che quel lavoro sia allineato ai loro valori, che rispecchi ciò che li motiva veramente. Vedo un crescente desiderio di contribuire in modo autentico e sostanziale al benessere sociale e ambientale. Questo è un cambiamento significativo rispetto a generazioni precedenti, dove l'accento era posto maggiormente sulla sicurezza finanziaria o sul successo individuale.

Oggi, molti dei miei studenti cercano un equilibrio tra realizzazione professionale e scopo sociale. I giovani di oggi sono consapevoli delle sfide globali, dalle disuguaglianze sociali al cambiamento climatico, e sentono una forte responsabilità collettiva. Questo si riflette anche nella loro aspettativa rispetto alla leadership.

I giovani cercano leader che siano autentici, che non solo ottimizzino i risultati ma che siano in grado di ispirarli a fare del bene.

Le sue parole sono di forte ispirazione. Vorrei concludere con un consiglio per chi ci legge e anche per la PA.

A chi leggerà questo contributo suggerisco di domandarsi “che tipo di segno posso lasciare?”, “cosa posso fare per risultare utile?”, “come essere più generoso?” sono domande che vanno oltre il semplice desiderio di successo o di realizzazione personale; sono domande che toccano la nostra capacità di influenzare positivamente gli altri e il mondo che ci circonda.

Da accademico, suggerisco di presentare la PA come un contesto dove sviluppare una leadership umanistica. L'errore ricorrente che vediamo è che, troppo spesso, si pensa che un leader debba curarsi esclusivamente di due cose: una è la persona, l'altra è il futuro. Ma questo è un equilibrio delicato. Se la leadership si cura solo delle persone, rischia di cadere nel tribalismo, in un'attitudine che si limita a proteggere l'interno, senza pensare a come interagire con il mondo esterno.

D'altro canto, se la leadership si concentra esclusivamente sul futuro, rischia di diventare idealista, disconoscendo le sfide e le esigenze quotidiane che devono essere affrontate nel presente.

Quindi, la leadership umanistica si troverebbe nel punto di incontro tra questi due *stili*: deve essere orientata sia al benessere delle persone che alla progettazione di un futuro sostenibile. Deve saper ascoltare e comprendere le necessità del presente, ma anche avere una visione chiara e pragmatica per il futuro.

In questo modo, la Pubblica Amministrazione potrebbe diventare un terreno fertile per una trasformazione autentica e duratura, dove ogni decisione, ogni azione, è pensata non solo per risolvere i problemi immediati, ma per costruire un futuro migliore per tutti.



3 IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE E LA TRANSIZIONE GREEN

IL PROCESSO DI DIGITALIZZAZIONE E LA TRANSIZIONE GREEN

3.1 | La digitalizzazione nel quadro della strategia nazionale ed europea

Che la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione sia una priorità assoluta è un fatto ampiamente riconosciuto. Sono molti a ritenere, anzi, che siano in atto il consolidamento, miglioramento e sviluppo ulteriore di una rete di servizi ad uno stato di installazione già avanzato.

Il Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026, pubblicato nel dicembre 2023, poneva le basi di questo processo, mettendo in primo piano la necessità di acquisire competenze digitali e informando la strategia del triennio successivo secondo i principi di *Digital, Mobile e Cloud First, Once Only, Privacy e Security by Design, Accessibilità, Sostenibilità, Trasparenza e Open Source*.

Il Piano riconosce, quindi, il passaggio da una logica di “piattaforma per il governo” a quella di “governo come piattaforma”, creando quindi un ecosistema ampio, accessibile e agile.

Tra gli strumenti previsti: PagoPA, AppIO, SEND, SPID, CIE, NoiPA, il Fascicolo Sanitario Elettronico e lo Sportello Unico Attività Produttive.

Nell'ambito della trasformazione digitale, il PNRR ha fornito un impulso senza precedenti, agendo come una sorta di catalizzatore della trasformazione digitale. La distribuzione dei fondi PNRR gestiti da PA Digitale su nove progetti di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione italiana arriva a un totale di risorse allocate pari a 2,78 miliardi di euro, di cui 1,77 miliardi già liquidati, corrispondenti a circa il 63,7% del totale, con una quota residua di circa un miliardo ancora da erogare. La distribuzione delle risorse è fortemente concentrata su due voci principali. Il progetto di abilitazione e facilitazione della migrazione al cloud assorbe da solo il 34,6% del totale con 962 milioni di euro, risultando di gran lunga la priorità strategica del Programma.

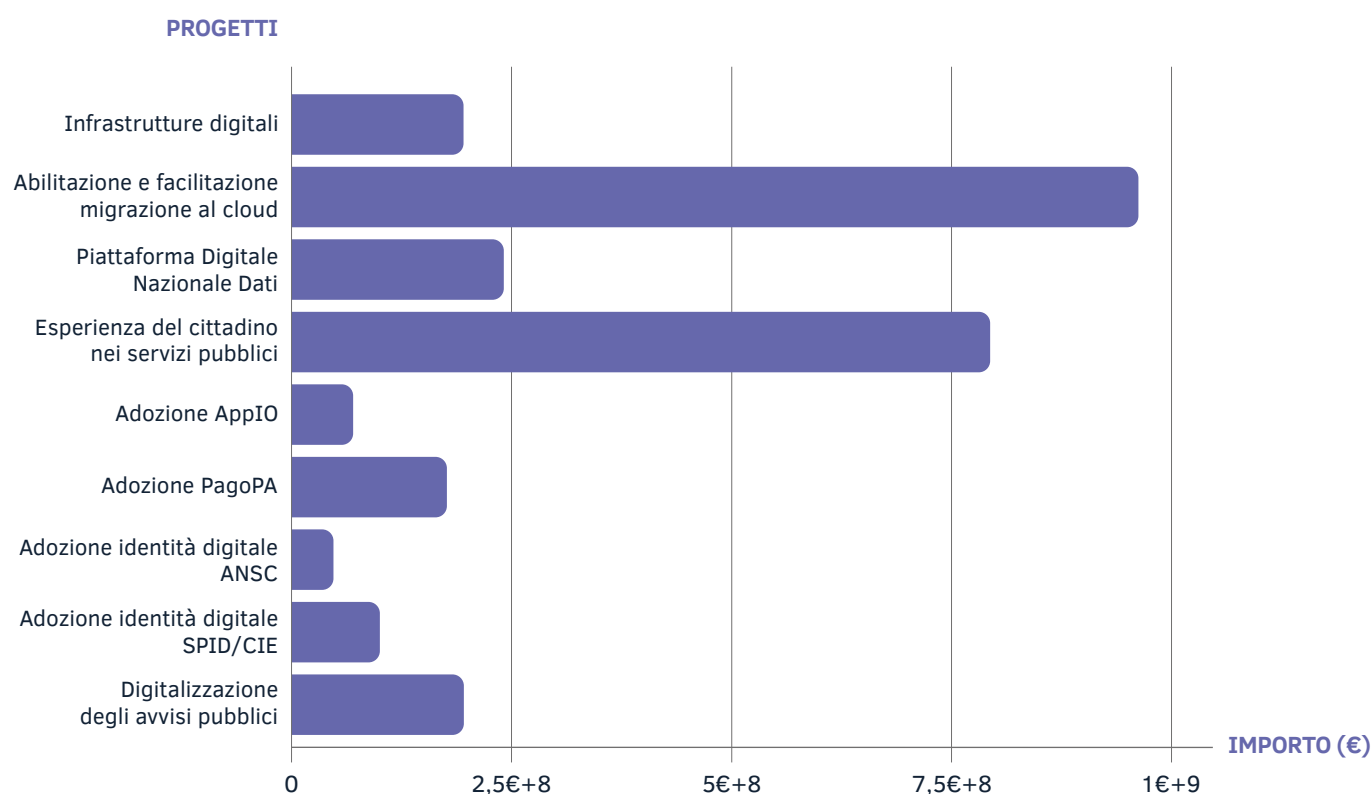


Figura 26. Mappatura dei progetti finanziati dal PNRR gestiti da PA digitale

Segue l'esperienza del cittadino nei servizi pubblici con 793,9 milioni di euro, pari al 28,5%, a conferma di un orientamento deciso verso la modernizzazione dell'interfaccia tra PA e utenti finali. Questi due soli progetti concentrano oltre il 63% delle risorse complessive. In una fascia intermedia si collocano la Piattaforma Digitale Nazionale Dati con 241 milioni di euro (8,7%), le infrastrutture digitali e la digitalizzazione degli avvisi pubblici, entrambe attorno al 7% con circa 196 milioni ciascuna, e l'adozione di PagoPA con 176,9 milioni di euro (6,4%). Chiudono il quadro i progetti più contenuti: l'adozione di SPID/CIE con 99,5 milioni (3,6%), l'adozione di AppIO con 68,2 milioni (2,5%) e, infine, l'adozione dell'identità digitale tramite ANSC che con soli 47,7 milioni rappresenta l'1,7% del totale, la quota più bassa dell'intero Programma.

In Europa, un indirizzo programmatico volto ad incentivare fortemente la digitalizzazione della PA è affermato da un ampio numero di provvedimenti tra cui emergono la Strategia Digitale Europea, il Digital Decade Policy Programme 2030 e l'adozione dell'European Interoperability Framework.

Il quadro normativo più recente include poi il Digital Services Act, il Digital Markets Act, l'AI Act, il Data Governance Act, il Data Act, il Cybersecurity Act e il DORA.

Questi regolamenti, pur nella diversità delle materie trattate, dimostrano la necessità di adottare processi standardizzati per l'implementazione dei nuovi strumenti digitali. Tra le raccomandazioni europee in materia di digitalizzazione della PA, prevale ampiamente la volontà di modellare i servizi attraverso un approccio *user-centric*. Ad esempio, l'adozione di strumenti ICT avanzati come i metodi di design thinking viene identificata come uno strumento importante per potenziare i servizi di e-government.

Emerge poi il tema della trasparenza e della fiducia istituzionale, ripensando il rapporto tra autorità pubblica e cittadino e bilanciando le esigenze di compliance con un orientamento marcato verso il modo con cui ci si interfaccia con un certo servizio.

Un'Amministrazione che diventa presidio attivo di questa esigenza rafforza dunque legittimità e fiducia. Altro fattore chiave evidenziato è la cooperazione interistituzionale, da interpretare in termini di problem-solving trasversale. Da questo punto di vista, le piattaforme per l'interoperabilità dei dati rappresentano un'infrastruttura di grande valore, in grado di accelerare la scalabilità di nuove soluzioni operative e di ridurre i costi che derivano da una sperimentazione attuata singolarmente.

Il percorso normativo della digitalizzazione

Anno	Norma	Ambito di intervento	Impatto pratico
2021	D.L. 77/2021 (Governance PNRR)	Semplificazione e Governance	Velocizzazione dei cantieri digitali e dei processi decisionali per i fondi UE
2021	D.L. 80/2021 (Reclutamento PA)	Capitale umano	Assunzione di profili tecnici (esperti IT, project manager) per attuare la transizione
2022	D.Lgs. 149/2022 (Riforma Cartabia)	Giustizia digitale	Obbligatorietà del deposito telematico e digitalizzazione del fascicolo processuale
2023	D.Lgs. 36/2023 (Codice Contratti)	Appalti pubblici	E-procurement obbligatorio: dismissione carta per bandi, gare e monitoraggio ANAC.
2023	D.L. 13/2023 (PNRR Ter)	Infrastrutture e Cloud	Accelerazione per banda ultra larga e migrazione dei dati PA sul Polo Strategico Nazionale
2024	D.Lgs. 1/2024 (Semplificazione Fisco)	Rapporto fisco-cittadino	Digitalizzazione massiva dei servizi AdE e potenziamento della dichiarazione precompilata.
2025	Regolamento IT-Wallet	Identità digitale	Lancio dei documenti digitali (Patente, Tessera Sanitaria) su App IO con valore legale
2026	Decreto Semplificazioni 2026	Burocrazia e interoperabilità	Automazione di 400 procedimenti e piena operatività della PDND (scambio dati tra enti)

3.2 | La performance italiana in Europa

Secondo i dati più recenti dell'Unione europea sul Digital Decade, nella categoria dei servizi pubblici digitali per i cittadini il punteggio dell'Italia è passato dal 68% nel 2023 all'83,57% nel 2024, superando così la media europea del 71,28, con un tasso di crescita del 54,8%, ben al di sopra del miglioramento registrato dall'UE. Per quanto riguarda i servizi pubblici digitali per le imprese, il punteggio italiano nel 2024 è stato di 80,93 con obiettivo per il 2030 a 100, mostrando un progresso del +6,1%, ma rimanendo al di sotto della media UE di 86,23.

Nella categoria "imprese", l'Italia ha raggiunto il 63,11 nel 2024, sotto la media UE di 73,76, ma con un tasso di crescita del 9%, superiore allo 0,9% dell'UE. Per l'accesso alle cartelle cliniche elettroniche, nel 2024 l'Italia ha totalizzato 84,11 con obiettivo per il 2030 a 100, con un progresso dell'1,7% e sopra la media UE di 82,7, confermando le buone prestazioni già evidenziate nel 2023, quando il Paese aveva raggiunto 82,69 contro i 79,12 dell'UE. Secondo la Commissione europea, semplificazione e interoperabilità costituiscono i principi cardine delle principali misure adottate dall'Italia in materia di e-Government, tra cui si distingue la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND).

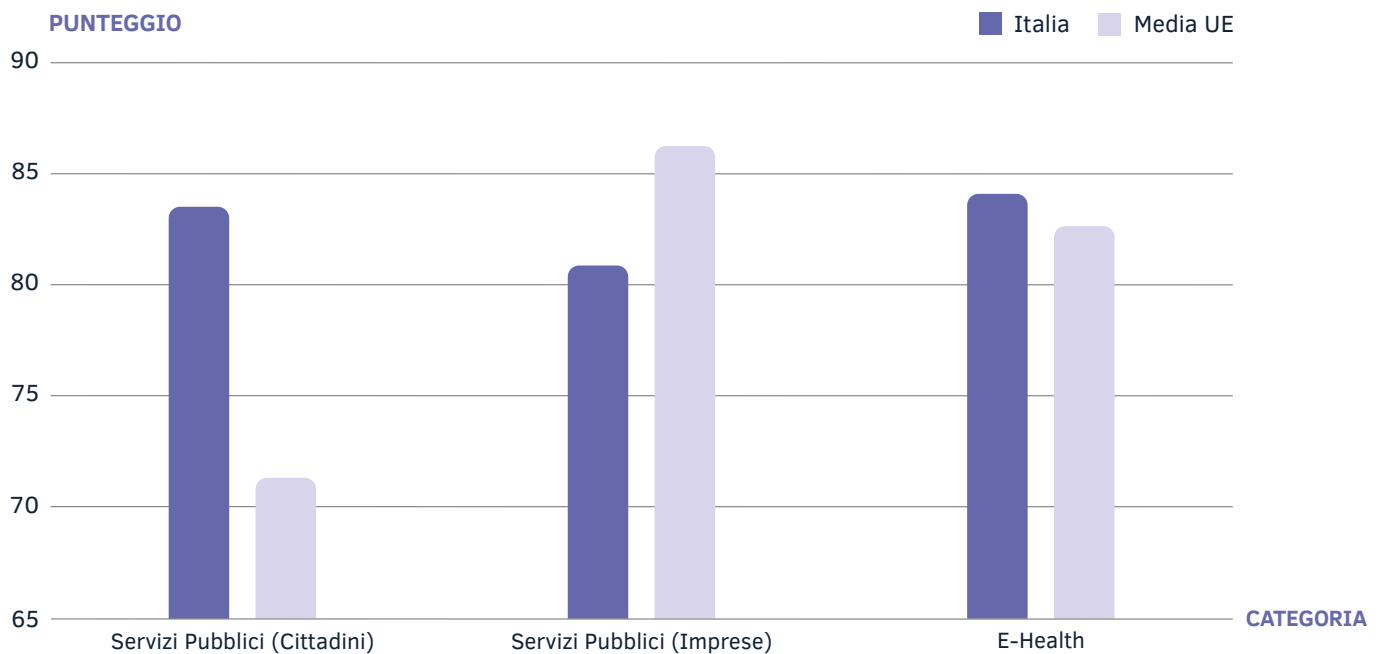


Figura 27. Punteggio per categoria di servizi pubblici sul Digital Decade (2024)

Nel 2023 solo il 45,8% della popolazione italiana possedeva competenze digitali di base, a fronte di una media europea del 55,6% e di un obiettivo nazionale fissato all'80,1% per il 2030. Negli ultimi due anni il progresso è stato quasi impercettibile, con una crescita annua di appena lo 0,2% rispetto al 2021.²⁸ Nel 2025 circa il 45,60% degli italiani erano dotati di competenze digitali di base a fronte di una media

europea del 53,92%.²⁹ Considerando i dati aggregati UE del 2025 delle competenze digitali, nella fascia 16-74 anni, gli uomini registrano un valore leggermente superiore (61,77%) rispetto alle donne (59,03%), con uno scarto di circa 2,7 punti percentuali. Questo divario complessivo di genere, tuttavia, si inverte nelle fasce d'età più giovani: nella classe 16-24 anni le donne superano gli uomini di circa 2,7 punti



²⁸ Commissione europea. (2025). *Digital Decade 2025 country reports: Italy Commission Staff Working Document SWD* (2025).

²⁹ Eurostat. (n.d.). *Individuals' level of digital skills (isoc_sk_dskl_i21)*. Commissione europea.

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_SK_DSKL_I21/default/table

(75,92% contro 73,23%), e nella classe 25-34 anni il vantaggio femminile si mantiene, seppur ridotto, con 75,05% contro 73,87%. A partire dalla fascia 35-44 anni si assiste a un'inversione della tendenza: gli uomini tornano a prevalere con 70,29% contro 69,97%, uno scarto minimo che si amplia progressivamente nelle fasce successive. Sul piano della distribuzione per età, si osserva una relazione inversa tra avanzare dell'età e livello di competenze digitali, comune a entrambi i sessi. I valori più elevati si concentrano nelle fasce giovanili (16-34 anni), con percentuali superiori al 73% per entrambi i generi, mentre il calo diventa marcato a

partire dai 45 anni e raggiunge il minimo nella fascia 65-74 anni, dove meno di quattro individui su dieci dispongono di competenze digitali almeno di base. Il divario di genere, pertanto, risulta strutturalmente più accentuato nelle fasce più anziane, mentre nelle generazioni più giovani le donne mostrano performance comparabili o superiori a quelle maschili.³⁰ Secondo una ricerca effettuata nell'ambito del Digital Decade europeo - il quadro strategico dell'Unione europea per guidare la trasformazione digitale entro il 2030 - la maggior parte degli italiani ritiene che le tecnologie digitali saranno molto importanti per accedere ai servizi pubblici online.³¹

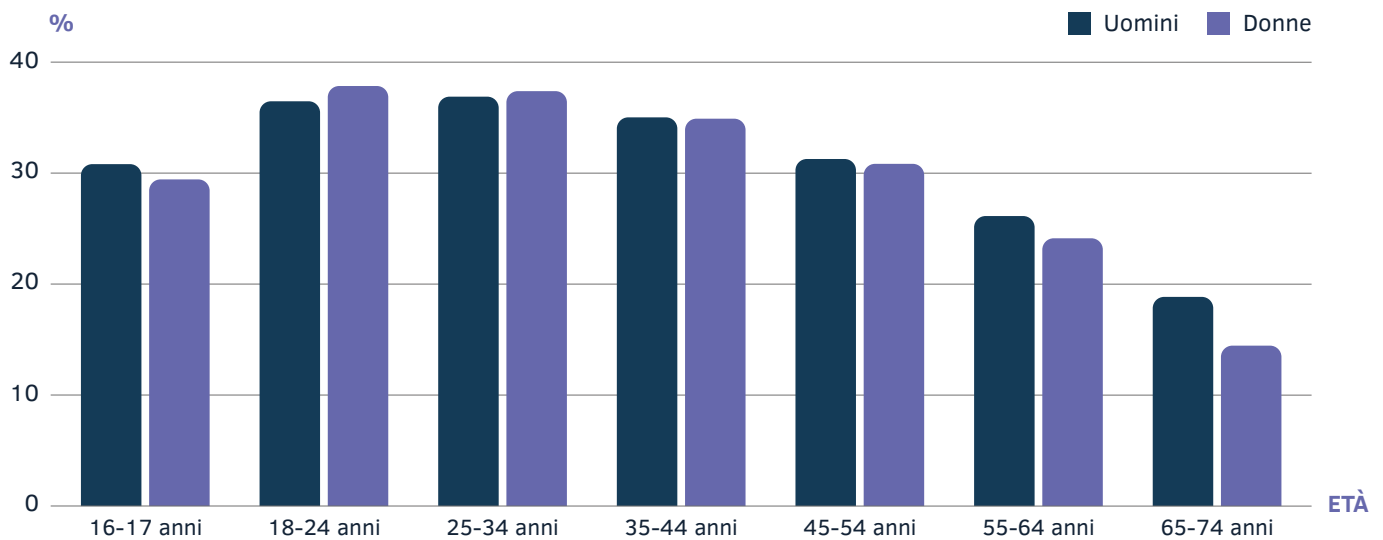


Figura 28. Individui con competenze digitali di base in Europa (2025)



30 ibid.

31 Commissione europea, Direzione generale delle Reti di comunicazione, dei contenuti e delle tecnologie. (2025). *Special Eurobarometer 566: The Digital Decade 2025*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Il 51% degli intervistati esprime questa opinione, mentre il 34% le considera solo importanti. Questi dati sono in linea con la media dell'Unione europea, dove il 41% degli europei pensa che le tecnologie digitali saranno molto importanti e il 43% le considera importanti.

Solo il 13% degli italiani ritiene che la tutela dei propri diritti sia applicata in modo adeguato nei servizi pubblici digitali. La maggior parte (48%) considera

l'applicazione sufficiente, mentre il 28% la giudica insoddisfacente. A livello europeo, la situazione è simile, con una media del 12% che considera l'applicazione dei diritti digitali "molto buona", il 46% che la trova "abbastanza buona" e il 24% che la considera insufficiente. Questo suggerisce che, pur riconoscendo l'importanza delle tecnologie digitali, gli italiani ritengono che ci sia ancora molta strada da fare per garantire un'applicazione efficace dei diritti digitali.

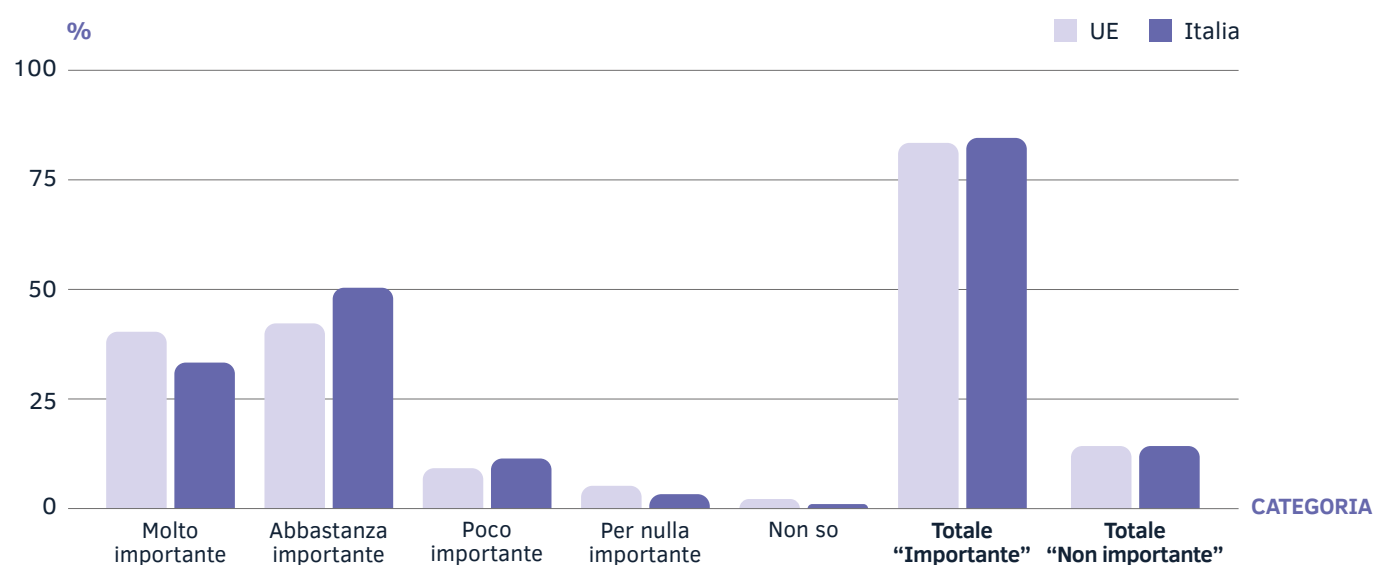


Figura 29. Sondaggio sull'importanza delle tecnologie digitali per l'accesso ai servizi pubblici

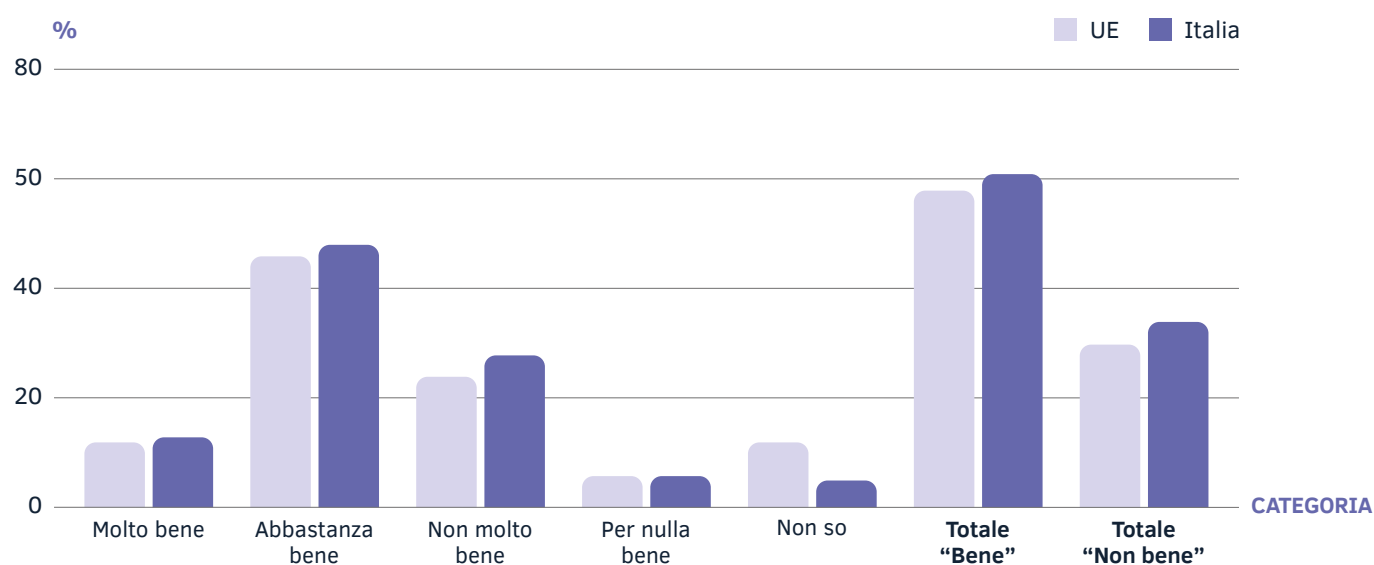


Figura 30. Sondaggio sull'applicazione dei diritti digitali da parte delle amministrazioni pubbliche

Nel periodo 2022-2025, l'Italia mostra una performance significativamente inferiore rispetto ai principali paesi europei nell'utilizzo di servizi pubblici online: partendo già da un valore basso di 65,69 nel 2022, il dato italiano scende progressivamente ad un minimo di 55,12 nel 2024, con un rialzo fino al 57,73 nel 2025, registrando un calo marcato e collocandosi ben al di sotto della media europea. In netto contrasto, la Germania passa da 51,24 a 66,5 - con un punto di partenza inferiore all'Italia, ma con un trend opposto e in costante crescita - mentre la Francia si attesta a 87,33, la Spagna

a 80,72, e tutti e tre mostrano andamenti stabili o in miglioramento.

Paesi come Danimarca (97,99) ed Estonia (88,63) mantengono una grande distanza, evidenziando un divario strutturale tra i paesi nordici e baltici, proattivi nella digitalizzazione dei servizi pubblici, e l'Italia, nel quadriennio considerato, è l'unico paese a registrare un trend chiaramente negativo e continuativo, segnalando criticità persistenti nell'adozione digitale dei servizi della Pubblica Amministrazione da parte dei cittadini.³²

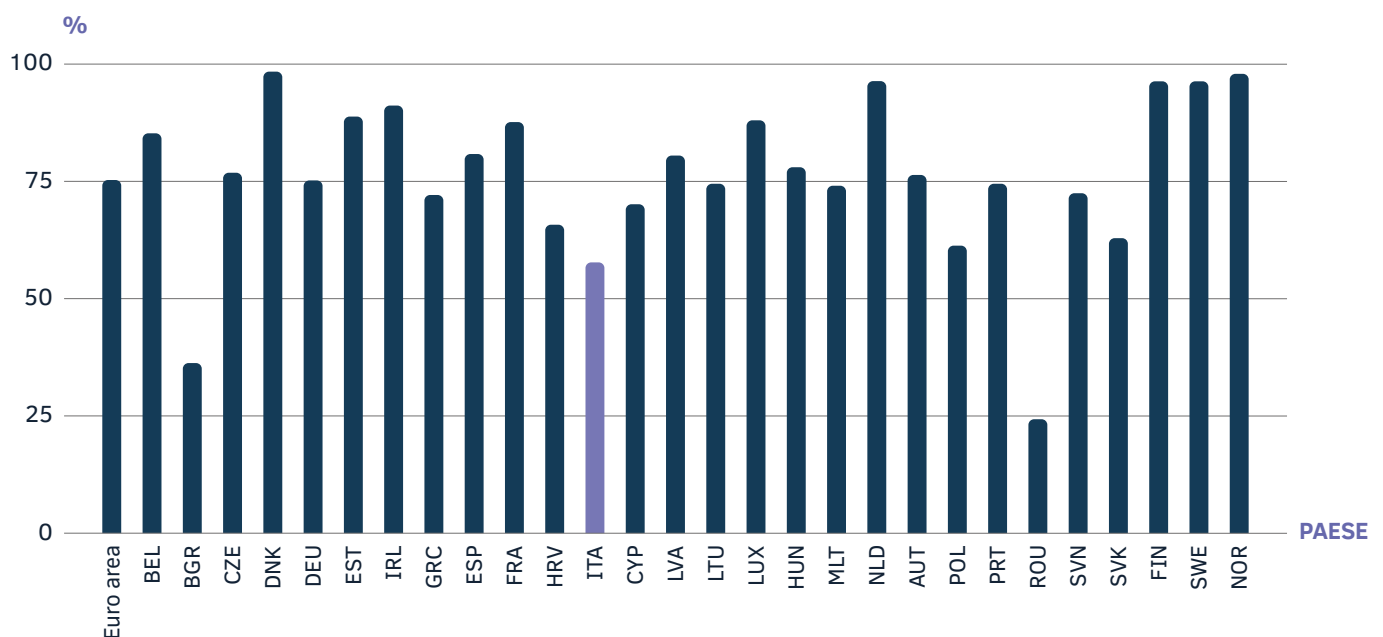


Figura 31. Utilizzo dei servizi pubblici online da parte dei cittadini europei (2025)

Comprendiamo dunque che, nonostante l'aumento delle skill digitali tra i cittadini e gli ingenti investimenti per la digitalizzazione della PA, i servizi di e-government rischiano di soffrire ancora di un uso ridotto presso la popolazione. Questo segnale, oltre a delineare un processo di trasformazione non ancora giunto al pieno

completamento, mostra anche una certa distanza tra le misure che vengono progettate e il loro impatto reale. Occorre, dunque, ripensare il rapporto con l'utenza, analizzando quei *bottlenecks* che minano l'efficacia e la fruibilità dell'infrastruttura, e comprendere le criticità che, sul piano interno, ostacolano il lavoro dei dipendenti.



32 Eurostat: *E-government activities of individuals via websites*. Commissione europea.

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ciegi_ac/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_i.isoc_ci_egi

3.3 | Dalla transizione al consolidamento

Alcuni passi in questa direzione, tuttavia, sono stati compiuti. Secondo la Relazione del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), dopo gli sforzi degli anni precedenti per la transizione digitale nella Pubblica Amministrazione, l'attenzione si è spostata sempre di più sulla qualità, per rendere i servizi digitali più affidabili, facili da usare e capaci di generare valore.³³

A detta del Consiglio, quindi, il focus dovrà passare sull'integrazione delle tecnologie nella vita quotidiana. Una grande crescita è stata rappresentata dalla Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), che ha ingrandito sia il numero di enti che la usano sia il numero di servizi disponibili: è questo uno strumento fondamentale per lo sviluppo dell'interoperabilità dei dati nel principio del "once-only".

Sul piano dell'implementazione interna, tuttavia, si segnalano alcune disuguaglianze, con regioni più avanti di altre sia per la completezza dei dati sia per l'integrazione con i sistemi informativi locali.³⁴

In questo contesto, è proprio la migrazione in cloud ad assumere un rilievo strategico. Essa consiste nel processo di spostamento di dati e applicazioni da infrastrutture informatiche on-premise (ossia gestite internamente e su server fisici propri) verso altre basate invece sul cloud, una piattaforma in un certo senso "ubiqua" e capace di restituire risorse informatiche su richiesta.

Sono in molti a sostenere come il Cloud-computing fornisca grandi benefici al lavoro di un'organizzazione: tra questi, l'eliminazione di investimenti in hardware, la riduzione dei costi, la cooperazione in tempo reale e la maggiore sicurezza. Non stupisce, dunque, che la "migrazione" verso questa tecnologia abbia assunto un ruolo così importante nel processo di digitalizzazione. Infatti, osservando la distribuzione percentuale dei servizi che hanno subito una migrazione in cloud nei principali comparti della PA italiana si può notare un consistente avanzamento.

Nelle amministrazioni centrali la distribuzione nel 2024 era frammentata tra le diverse fasce, mentre nel 2025 si registra uno spostamento verso la fascia alta, con il 38,1% delle amministrazioni oltre il 76%.

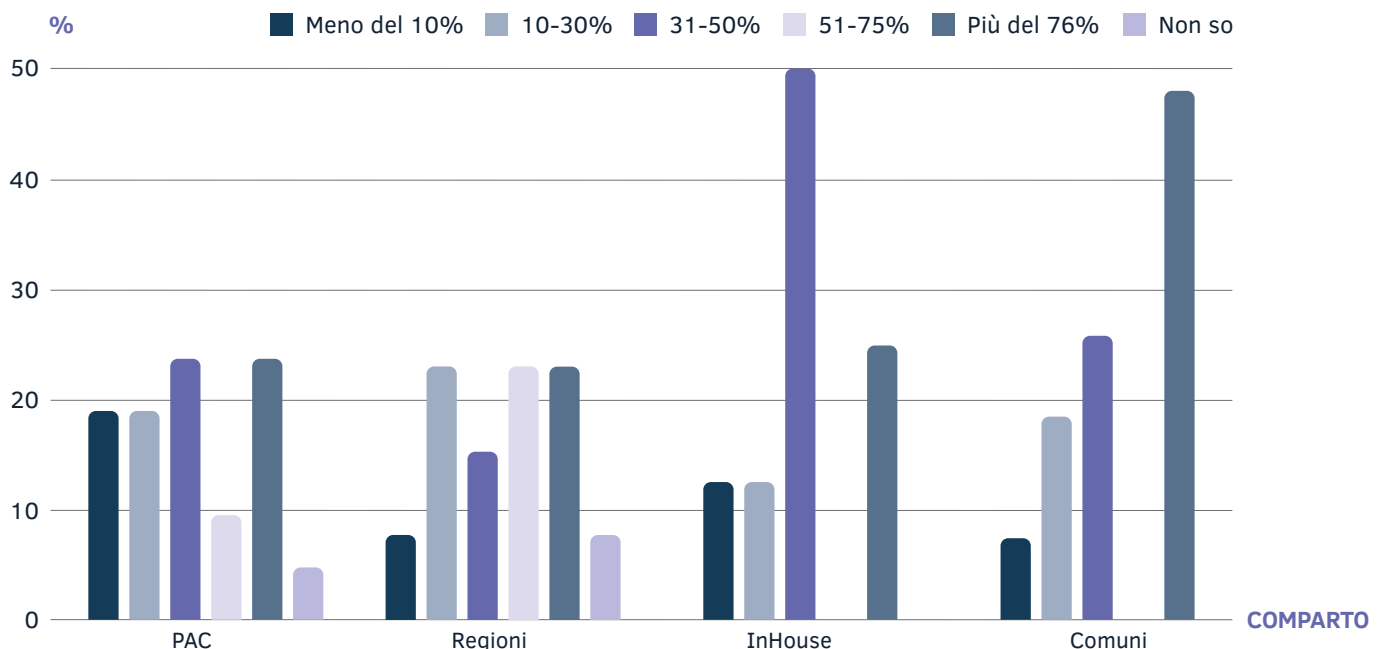


Figura 32. Percentuale di completamento della migrazione in cloud per comparto (2024)



³³ Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL). (2025).

Relazione sui servizi pubblici 2025: Relazione annuale al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini (Volume 1). Villa Lubin.

³⁴ ibid.

Le Regioni mostrano nel 2024 una distribuzione più equilibrata, con il 23,1% ad un livello medio-alto di integrazione. Le InHouse presentano nel 2024 il 50% all'interno della fascia 31-50% e il 25% oltre il 76%. I Comuni nel 2024 vedono il 48,1% oltre il 76%, il dato più alto tra tutti i comparti in quell'anno. Nel 2025 questo valore sale ulteriormente al 74,1%, diventando il valore più elevato dell'intera tabella,

con una contestuale riduzione nelle fasce intermedie. Nel complesso, tutti i comparti mostrano quindi una tendenza al consolidamento verso le fasce più elevate, con i Comuni che registrano la progressione più marcata verso la fascia superiore al 76%, indicando, nel complesso, un processo di migrazione ad uno stato avanzato di completamento.³⁵

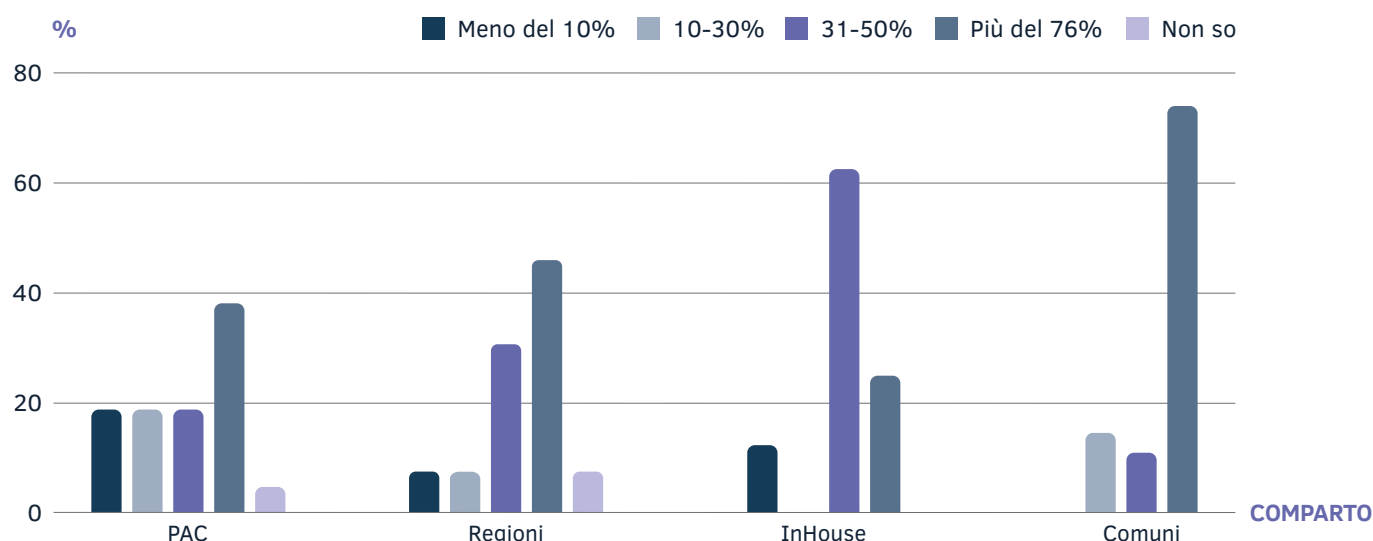


Figura 33. Percentuale di completamento della migrazione in cloud per comparto (2025)

Il consolidamento delle infrastrutture, tuttavia, dovrebbe essere accompagnato da un parallelo investimento nello sviluppo di competenze digitali, o i progressi raggiunti rischieranno di andare persi.

Queste criticità emergono specialmente dalla Mappatura dei Comuni Digitali realizzata dall'ANCI, che osserva come le principali barriere che frenano il processo di trasformazione sono individuate: a) nella carenza di risorse economiche e b) nella mancanza di competenze adeguate all'interno degli enti locali.³⁶

È qui che l'impatto dei giovani ha i suoi effetti più significativi. I nativi digitali sono in grado di utilizzare dispositivi con agilità e comfort: a differenza dei cosiddetti "immigrati digitali", trovano nel lavoro multiplatforma e cloud-based il loro habitat naturale. Sono poi capaci di navigare la complessità dell'erogazione di servizi digitali grazie a una maggiore

consapevolezza delle nuove esigenze della società, mettendosi nei panni dell'utente e comprendendo le sue difficoltà nell'interfacciarsi con delle piattaforme che non prendono in considerazione l'esperienza dell'individuo. Fondamentale, a tal proposito, la nozione di esperienza utente (user experience), ossia l'insieme di percezioni e risposte di una persona derivanti dall'uso o dall'aspettativa d'uso di un prodotto, sistema o servizio.

Le nuove generazioni, proprio perché abituate a determinati standard di fruibilità dei prodotti digitali, possono avere una maggiore sensibilità nel comprendere le domande di semplificazione e accessibilità che storicamente i cittadini hanno posto nei confronti della PA, fornendo un aiuto strutturale e imprescindibile al processo di potenziamento e operatività delle infrastrutture digitali nel settore.



³⁵ NetConsulting cube. (2025).

L'innovazione sostenibile: le sfide dei CIO della PA. Intelligenza Artificiale, Cyber Security, post PNRR e competenze. CIO Survey PA 2025. NetConsulting cube.

³⁶ Dipartimento per la Trasformazione Digitale & Associazione Nazionale Comuni Italiani. (2025).

Mappa dei comuni digitali 2025: Rapporto sullo stato di digitalizzazione dei comuni italiani. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

3.4 | Sostenibilità nella Pubblica Amministrazione e Green Procurement

Il rapporto tra Pubblica Amministrazione e sostenibilità si inserisce a pieno titolo nel quadro evolutivo del paradigma amministrativo italiano.

La sostenibilità non è configurata come principio generale esplicito dell'azione amministrativa, ma trova fondamento in una pluralità di disposizioni che incidono sul contenuto dell'interesse pubblico in chiave ambientale, sociale e intergenerazionale.

Essa si consolida progressivamente attraverso fonti costituzionali, europee e legislative che contribuiscono a delinearne il perimetro applicativo.

Sul piano costituzionale, la legge costituzionale 11 febbraio 2022, n.1, ha modificato gli articoli 9 e 41 della Costituzione, introducendo la tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi tra i principi fondamentali dell'ordinamento e subordinando l'iniziativa economica privata al rispetto dell'ambiente e della salute. Tali modifiche si coordinano con il principio di buon andamento di cui all'articolo 97, che costituisce il parametro generale dell'azione amministrativa.

A livello sovranazionale, il quadro di riferimento comprende l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile adottato dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 2015, articolato nei 17 Sustainable Development Goals (SDGs). Pur non avendo natura giuridicamente vincolante nell'ordinamento interno, l'Agenda 2030 costituisce parametro programmatico di orientamento per le politiche pubbliche nazionali ed europee e trova progressiva integrazione nei documenti di programmazione economico-finanziaria e nelle strategie settoriali.

In ambito europeo, il regolamento (UE) 2020/852 sulla tassonomia delle attività ecosostenibili e il principio del "Do No Significant Harm" (DNSH) definiscono il quadro di riferimento per l'integrazione degli obiettivi ambientali nelle politiche pubbliche.

In attuazione del regolamento (UE) 2021/241, relativo al Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza, il rispetto del principio DNSH costituisce condizione per l'ammissibilità dei progetti finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, imponendo una valutazione preventiva dell'impatto ambientale

delle misure adottate. Sul piano della legislazione ordinaria, il D.Lgs. 3 aprile 2006, n.152 (Codice dell'Ambiente), costituisce il riferimento generale in materia di tutela ambientale. Esso disciplina, tra l'altro, la Valutazione Ambientale Strategica (VAS) e la Valutazione di Impatto Ambientale (VIA), strumenti attraverso i quali la dimensione ambientale viene integrata nei procedimenti di pianificazione e autorizzazione amministrativa.

Un ulteriore ambito di rilievo è rappresentato dalla disciplina dei contratti pubblici. Il D.Lgs. 31 marzo 2023, n.36, conferma l'obbligatorietà dei Criteri Ambientali Minimi e valorizza l'offerta economicamente più vantaggiosa quale criterio idoneo a integrare parametri ambientali e sociali nella selezione delle offerte. Il principio del risultato, posto all'articolo 1 del Codice, costituisce il criterio generale di orientamento dell'azione amministrativa in materia di affidamenti. In questo contesto si inserisce il Green Public Procurement (GPP), inteso come l'integrazione sistematica di criteri ambientali nelle procedure di acquisto di beni, servizi e lavori da parte delle amministrazioni pubbliche, con l'obiettivo di ridurre gli impatti ambientali lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti. Il GPP trova il proprio fondamento nelle direttive europee sugli appalti pubblici del 2014 (direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE), che consentono alle amministrazioni aggiudicatrici di includere requisiti ambientali nelle specifiche tecniche, nei criteri di aggiudicazione e nelle clausole di esecuzione dei contratti. La Commissione europea ha inoltre sviluppato criteri ambientali di riferimento, i cosiddetti EU GPP Criteria, finalizzati a facilitare l'adozione di pratiche di approvvigionamento sostenibile e coerenti con gli obiettivi del Green Deal europeo e delle politiche per l'economia circolare. Nel contesto italiano, tali indirizzi sono stati progressivamente recepiti attraverso l'introduzione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM), previsti dal Piano d'Azione Nazionale per il Green Public Procurement e resi obbligatori nelle procedure di gara per le categorie merceologiche individuate dalla normativa. Il nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 31 marzo 2023, n.36), in particolare all'articolo 57, conferma il ruolo dei CAM come strumento di integrazione della sostenibilità ambientale negli appalti pubblici, rafforzando il collegamento tra politiche ambientali e procurement pubblico.

Attraverso tali strumenti, la domanda pubblica assume una funzione di orientamento del mercato, incentivando l'adozione di tecnologie a minore impatto ambientale e favorendo la diffusione di modelli di produzione e consumo più sostenibili. Nel quadro della programmazione economico-finanziaria, il tema del *green budgeting*, promosso dalla Commissione europea, mira all'integrazione sistematica degli obiettivi ambientali nella definizione e nella valutazione delle politiche di bilancio, in coerenza con il principio di equilibrio finanziario.

Rileva inoltre il D.Lgs n.150 del 2009, che disciplina il ciclo della performance.

La normativa consente l'inserimento di obiettivi ambientali e sociali nei Piani Integrati di Attività e Organizzazione, rimettendo alle singole amministrazioni la definizione delle modalità di integrazione nei sistemi di misurazione e valutazione.

Secondo recenti raccomandazioni OCSE, il quadro degli appalti pubblici sta attraversando una profonda evoluzione. La gestione degli appalti richiede competenze trasversali - dal diritto all'analisi di mercato, dalla valutazione delle offerte alla gestione contrattuale - affiancate da capacità manageriali come la negoziazione e il project management. La diffusione di strumenti tecnologici e la crescente disponibilità di dati, inoltre, aprono la strada a sistemi di e-procurement integrati, in grado di aumentare la trasparenza, stimolare la concorrenza e generare risparmi significativi in termini di costi e tempi. Sul fronte della sostenibilità, forte è l'affermazione del Green Public Procurement.

Tutti i paesi OCSE che hanno partecipato all'indagine 2024 dichiarano di aver integrato obiettivi ambientali nelle proprie politiche di appalto. Il passaggio da una mera manifestazione di interesse all'introduzione di obblighi misurabili - attraverso target predefiniti e sistemi di monitoraggio - viene indicato come la chiave per giungere a risultati reali, alimentando un ciclo virtuoso di miglioramento continuo delle politiche e degli strumenti operativi. In relazione alla valutazione delle

politiche pubbliche su scala territoriale, secondo il rapporto Government at a Glance, interpretato anche dalla già citata Relazione annuale del CNEL, l'analisi del grado di avanzamento rispetto ai 17 Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030 - condotta attraverso due strumenti metodologici principali, ovvero indicatori compositi e loro traiettoria temporale e misurazione dello scostamento dagli obiettivi quantitativi prefissati - evidenzia come, nel periodo 2010-2023, l'Italia nel suo complesso e i singoli territori sub-nazionali non abbiano registrato progressi significativi rispetto al dato medio nazionale aggregato. Alcune tendenze trasversali emergono in modo uniforme su scala regionale: si rileva un miglioramento nelle performance relative all'economia circolare (Goal 12), a fronte di un deterioramento degli indicatori afferenti alla sicurezza alimentare (Goal 1), all'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienico-sanitari (Goal 6), alla tutela della biodiversità terrestre (Goal 15) e alla qualità delle istituzioni e della governance (Goal 16). I divari territoriali rilevati non costituiscono esclusivamente fattori di criticità strutturale, ma rappresentano al contempo delle opportunità per la riqualificazione e il rilancio competitivo delle aree in ritardo di sviluppo. Le Regioni del Mezzogiorno, storicamente esposte a condizioni di svantaggio sistemico, possiedono un potenziale significativo per orientarsi verso modelli di sviluppo sostenibile, a condizione che vengano supportate da politiche di intervento mirate e da una programmazione strategica degli investimenti. Le criticità rilevate in ambito ambientale, pur richiedendo risposte immediate e strutturate, possono fungere da leva per processi di innovazione tecnologica e di potenziamento infrastrutturale a livello locale. Il superamento di tali squilibri richiede un'azione coordinata a scala nazionale, orientata ai principi di coesione territoriale ed equilibrio nella crescita, quali condizioni necessarie per la costruzione di un assetto produttivo e sociale più sostenibile e inclusivo.

INTERVISTA

Antonio Naddeo, Presidente ARAN

Antonio Naddeo ricopre la carica di Presidente di ARAN - Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni, è un economista e dirigente pubblico italiano.

È inoltre Consigliere nei ruoli della Presidenza del Consiglio dei ministri.

Con un primo approccio al mondo pubblico oltre trent'anni fa, ha maturato poi la prima esperienza presso ARAN e proseguito una lunga carriera istituzionale presso il Dipartimento della Funzione Pubblica. Nel corso della sua esperienza professionale ha ricoperto diversi incarichi di vertice, quali il Capo del Dipartimento della Funzione Pubblica, consolidando un profilo autorevole sui temi di organizzazione pubblica, relazioni sindacali, contrattazione nel pubblico impiego e innovazione amministrativa. Durante l'intervista con Annachiara Annino ed Enrico Palmisano racconta cosa può offrire il settore pubblico alle nuove generazioni in tema di opportunità professionali e come può farlo al meglio per risultare attrattiva, moderna e inclusiva.

Oggi molti giovani si interrogano sulle opportunità offerte dalla Pubblica Amministrazione. A suo avviso, cosa può offrire la PA a un giovane che desidera intraprendere un percorso professionale al suo interno?

Gli obiettivi di una Pubblica Amministrazione sono scritti all'interno della Costituzione: pensi a quando parliamo di sanità, quando parliamo di didattica, scuola, università. Tutti i servizi della Pubblica Amministrazione hanno un valore intrinseco molto alto; lavorare per la PA vuol dire lavorare per gli altri, e questo è uno dei fattori che può attrarre i giovani. Ma solo questo non basta.

I media riferiscono che i giovani hanno un diverso approccio al lavoro, sono più attenti al balance fra vita personale e lavoro: questo è un punto a favore per la PA?

In generale c'è un approccio diverso dei giovani rispetto al lavoro in generale, non al lavoro nella Pubblica Amministrazione.

La Pubblica Amministrazione non può non tenerne conto, così come non può ignorare le trasformazioni sociali. Il settore privato in essere, proprio come la PA, presenta forti differenziazioni.

Di sicuro questa attitudine potrebbe essere un punto a favore della Pubblica Amministrazione, poi vediamo anche quelli che sono a sfavore, perché lavorare per la Pubblica Amministrazione è un progetto che dura nel tempo.

Aggiungo che io non sono d'accordo sulla demonizzazione del posto fisso.

Anche qui bisognerebbe spiegarlo, perché nessun posto è realmente fisso: da qualsiasi luogo lavorativo è possibile andar via o essere messi nelle condizioni di andar via.

Il posto fisso non è altro che un contratto di lavoro a tempo indeterminato, con un corollario di garanzie che bisogna valutare in modo positivo.

Oltre al balance vita-lavoro cosa cercano di diverso i giovani rispetto alle generazioni precedenti?

Cercano uno scopo nel lavoro che fanno, non possono essere inseriti in un ingranaggio senza capire cosa l'ingranaggio muove.

Quando sono entrato nel 1989 alla Ragioneria Generale dello Stato, che era ed è un'Amministrazione ambita, non riuscivo a capire quale sarebbe stato il mio contributo. Quali erano gli obiettivi... c'era una distanza fra il mio esser giovane e volenteroso e le direttive che ricevevo. Dentro quell'ingranaggio che cosa muovevo? Penso che i giovani abbiano bisogno di capire qual è lo scopo nobile del far parte della PA che possiamo richiamare anche nel dare risposte ai bisogni del cittadino.

Come si deve comportare l'Amministrazione con questo tipo di atteggiamento?

L'Amministrazione si deve raccontare, deve uscire dal Palazzo per raccontare quello che fa; poi raccontando si può incominciare a stimolare un interesse.

In passato, la Pubblica Amministrazione era un posto ambito in tema di garanzie e tempo libero rispetto al privato.

Dalle survey realizzate attraverso l'iniziativa benefit YOUTHINKPA, i giovani intervistati ci dicono unanimemente che la Pubblica Amministrazione non parla il loro linguaggio, non usa i loro codici, non usa i loro canali.

Come possiamo risolvere questo gap?

La Pubblica Amministrazione deve adottare un sistema di comunicazione che innanzitutto semplifica il rapporto, se posso dire, non solo con i giovani, ma con i cittadini tutti.

Se parliamo dei giovani deve utilizzare gli stessi strumenti che utilizzano i giovani nel comunicare, usare un registro comunicativo più sintetico, meno burocratico. Uno degli aspetti fondamentali è quello dei social. Occorre fare attenzione: non abbiamo una sola PA ma molte PA; la scuola è Pubblica Amministrazione, l'università è Pubblica Amministrazione, un comune, un ministero, ognuno deve trovare il proprio modo di rivolgersi ai giovani. Nel mio piccolo quando sono arrivato in ARAN, il livello di interazione attraverso i social era contenuto, ora siamo più attenti.

È importante divulgare e raccontare. Perché sottolineo il verbo raccontare?

Perché raccontare vuol dire utilizzare un linguaggio diverso, significa non parlare attraverso i decreti, un bando di concorso, che a volte presenta aspetti oscuri anche in merito alla RAL. Io ho osservato e appreso molto da un social come "Reddit", popolato da giovani che si scambiano opinioni e cerco di interpretare quelli che sono i loro sentimenti, le loro attenzioni. E poi va contestato il desiderio del tempo libero: se vuoi fare carriera occorre impegnarsi.

Stiamo mettendo in campo degli strumenti per cercare di rendere attrattiva la Pubblica Amministrazione. Oltre che sul fatto della retribuzione, anche dando alle amministrazioni la possibilità di essere più flessibili; nell'orario di lavoro, per esempio, oppure nell'organizzare il lavoro. Ci stiamo plasmando su una flessibilità e un minor controllo della presenza. Con l'intelligenza artificiale le cose stanno cambiando e cambieranno molto in fretta. In merito alla conciliazione vita-lavoro, noi parliamo da tempo di benessere organizzativo.

Forse è proprio da qui che bisognerebbe attivare un cambiamento, conciliazione vita-lavoro, capacità di stabile relazioni forti...

Da un punto di vista retributivo, le amministrazioni centrali, dall'Agenzia delle entrate, alcuni enti pubblici non economici tipo INPS, INAIL, i Comuni di grandi dimensioni e moltissime altre realtà sono assolutamente appetibili.

Permettetemi di dire che la stessa cosa avviene nel privato: una piccola azienda artigiana è ben diversa dalle logiche di una multinazionale. E poi la PA ha un vantaggio in entrata: i giovani sono meglio retribuiti e possono formarsi e diventare quello che desiderano, per inciso l'Agenzia delle entrate eroga a un funzionario laureato uno stipendio che è poco sotto i 2000.

Infine, le retribuzioni in quanto tali sono condizionate dall'essere a carico del bilancio dello Stato... con risorse definite dobbiamo trattare il rinnovo dei contratti.

Se vogliamo allargare la riflessione anche all'intelligenza artificiale ci sarà sempre più tempo. A mio avviso con l'intelligenza artificiale si libereranno risorse che potranno essere reinvestite sul lavoro per la formazione, per crescere, per generare innovazione.

Questo è un aspetto che interessa moltissimo: secondo lei come impatterà l'AI nella Pubblica Amministrazione? Quali gli scenari possibili, soprattutto per i giovani?

È molto difficile comprenderne tutti gli impatti oggi. Non è un macchinario, un'applicazione è un qualche cosa di pervasivo.

Oggi sembra che la PA abbia un approccio “tanto per...”, “ce l'hanno tutti...”.

Oggi c'è una diffusione a macchia di leopardo, rischiamo di avere una diffusione di massa con una formazione in divenire. Io stesso ho iniziato con ChatGPT, che però adesso sto abbandonando. Mi muovo sulla base delle mie curiosità, della voglia di scoprire. Ho detto ai dirigenti di non aspettarsi un corso formativo: l'intelligenza artificiale corre a una velocità che non è possibile cristallizzare in un corso.

Quattro mesi fa non avrei parlato di Claude, di agenti; oggi non pensiamo più all'intelligenza artificiale generativa, siamo oltre, stiamo riflettendo su agenti capaci di dare indicazione ad altri agenti di intelligenza artificiale.

Quali dovranno essere le competenze necessarie per il futuro?

L'intelligenza artificiale ha azzerato in alcune occasioni le differenze di età.

È un concetto nuovo, vuole spiegarlo meglio?

L'adozione e l'integrazione dell'AI contribuiscono ad abbattere le barriere generazionali, rendendo l'accesso a risorse, opportunità e informazioni più equo tra le diverse fasce di età. L'AI supporta la creazione di piattaforme di apprendimento e di formazione continua, consentendo alle persone di qualsiasi età di acquisire competenze trasversali, che sono fondamentali in un mondo sempre più tecnologico. Questo aiuta a colmare il divario tra le generazioni, soprattutto in contesti di lavoro in cui l'adattamento alle nuove tecnologie è cruciale.

Le ricadute le vedremo anche sull'organizzazione; non potrà più essere verticistica, ma piuttosto orizzontale.

Questo passaggio è ispirante, a cosa pensa in concreto?

Ora occorrono dirigenti che non si fanno custodi dell'adempimento della regola ma della conoscenza. Dirigenti in grado di gestire le persone e più ancora team estesi.

È un bel cambio di pelle...

Però piano piano dovrà essere questo: la tecnologia attraverso l'intelligenza artificiale renderà l'Amministrazione più efficiente, meno costosa, più flessibile, più rivolta ai bisogni dei cittadini.

Presidente, ha sfiorato un altro aspetto importantissimo: il knowledge-transfer. Nella Pubblica Amministrazione coesistono, come in tutte le organizzazioni complesse, 5 generazioni. Come affronterete questo aspetto? Come avverrà secondo lei questo passaggio di conoscenza?

Mi fa piacere questa domanda. Nel pubblico non abbiamo 5 generazioni, ne abbiamo 3 perché per 15 anni non abbiamo assunto. Abbiamo introdotto una importante innovazione nei contratti; già nel 2022, è presente una norma che parla di Age management.

Mi spieghi meglio... sono informazioni poco note ai più.

Quando ci confrontiamo con le amministrazioni, dobbiamo porre molta attenzione a un aspetto fondamentale: hai al tuo interno almeno due/tre generazioni diverse, e non puoi trattare queste generazioni allo stesso modo. Non basta gestirle in maniera uniforme; il rischio di non valorizzare appieno le potenzialità di ciascuna è troppo alto. La pianificazione che dobbiamo fare all'interno delle amministrazioni pubbliche parte da questa consapevolezza.

La prima questione cruciale: fare una mappa dell'età.

Spesso, sorprendentemente, questo non avviene. Nelle amministrazioni pubbliche, nei ministeri, si va avanti senza nemmeno sapere quante persone ci sono con una certa fascia d'età: quanti hanno 30 anni, quanti 60, e, soprattutto, quanti stanno per andare in pensione. Questo è un errore strategico, perché la gestione delle risorse umane, specialmente in un contesto di rinnovamento e transizione generazionale, richiede una visione chiara e un piano preciso. Quindi, il primo passo è una mappatura precisa della composizione per età all'interno dell'Amministrazione, per avere un quadro chiaro e poter agire di conseguenza.

Poi, un altro strumento che può essere molto utile è il mentoring.

Non è nulla di complicato, anzi. È uno degli strumenti più semplici ed efficaci per dare nuova linfa, stimoli e motivazione a quelle persone che hanno una certa esperienza. Spesso queste persone, che potrebbero sembrare "datate" o "meno moderne", hanno un patrimonio di conoscenze incredibile. Il mentoring, quindi, non solo aiuta a valorizzare la loro esperienza, ma anche a trasmetterla alle nuove generazioni che, nel contempo, possono insegnare l'uso delle nuove tecnologie e approcci innovativi. Questo processo di scambio è una risorsa fondamentale.

Quando parliamo di generazioni all'interno di un'Amministrazione, dobbiamo sempre tenere in mente che la gestione della diversità generazionale non è una questione di uniformità, ma di valorizzazione delle differenze e qui anche il reverse mentoring ha una sua importanza.

Cosa intende per reverse mentoring, in questo caso?

Prima abbiamo parlato di social. Nella nostra agenzia, i giovani, che sono di più, portano con sé competenze e idee che, a volte, vanno oltre ciò che è tradizionalmente riconosciuto. Noi, ad esempio, abbiamo un'attività di comunicazione che, ormai, è consolidata.

Ho creato un "ufficio comunicazione" che, tecnicamente, non esiste come struttura formale all'interno dell'organizzazione, ma che in realtà è composto da 2-3 persone che, quando ci sono riunioni, si occupano di scattare foto, caricarle sui social e fare altre attività legate alla comunicazione.

Ma attenzione, questi giovani non si limitano a questo. La loro presenza all'interno dell'organizzazione è anche un'opportunità per spiegare concetti che possono sembrare scontati, ma che magari non lo sono per tutti.

Ad esempio, cosa significa realmente "gestire un social" o "caricare un video su TikTok o LinkedIn". Ecco dove entra in gioco il mentoring e il reverse mentoring: mettere insieme due generazioni diverse, ciascuna con il proprio bagaglio di conoscenze ed esperienze, può essere davvero arricchente.

Questo è un approccio che abbiamo deciso di applicare anche formalmente, tanto che l'abbiamo inserito nei contratti. Quando ho condiviso questi concetti su LinkedIn, molti dal mondo privato ci hanno fatto i complimenti per come stiamo gestendo il passaggio tra generazioni.

Un riconoscimento che, in effetti, ci dà la forza di andare avanti su questa strada.

Torniamo alle competenze future...

Da qui ai prossimi 4 o 5 anni se ne andranno via circa 700.000 persone dalla Pubblica Amministrazione; non tutti saranno sostituiti perché l'AI colmerà alcuni vuoti, ma resta una bella opportunità per un giovane: la Pubblica Amministrazione incomincia a ragionare su come deve essere governato il cambio generazionale, su quali competenze saranno utili e necessarie; McKinsey ha valutato la perdita che subisce una organizzazione quando va via un profilo adulto di pregio; il ministro Zangrillo, per esempio, ha avuto il merito di pensare ad una direttiva sulla formazione obbligatoria.

I miei dipendenti devono formarsi sulle nuove tecnologie, usare notebook LM, che è un sistema di intelligenza artificiale, un vero e proprio assistente di ricerca.

Occorrono competenze digitali per meglio comunicare con i cittadini, come già detto. Occorrono competenze relazionali e comunicative: i giovani devono essere capaci di lavorare in team. Occorrono competenze organizzative e di gestione del tempo: la PA richiede capacità di gestire progetti complessi, lavorare sotto pressione e organizzare il proprio lavoro in modo efficiente. Non ultimo, trasparenza ed etica professionale: si deve essere consapevoli dell'importanza della correttezza e della responsabilità nel prendere decisioni che riguardano la collettività.

Ci sono dei dipendenti che se ne vanno e non si è fatto niente per mantenere le loro conoscenze... nell'andar via può incidere la retribuzione o c'è dell'altro?

La retribuzione è uno degli aspetti. Poi, l'abbiamo citato più volte, l'orario di lavoro è vantaggioso così come i benefit; c'è una differenza tra pubblico e privato, e poi delle pubbliche amministrazioni bisogna rendere trasparenti tutti i processi, e quelli retributivi così come quelli delle condizioni di lavoro.

Per me è stato il lavoro più bello che potessi fare nonostante le difficoltà iniziali, ho incontrato persone come Tiziano Treu, Carlo dell'Aringa, ho lavorato con Massimo D'Antona... ecco perché ho ben chiaro cos'è il mentoring.

Lavorare e potersi formare con questi profili è stato un privilegio.

Ma... occorre sacrificarsi un po' per fare carriera, la carriera non te la regala nessuno, non ci sono scorciatoie.

Presidente, quando parla di PA sembra quasi sentirla parlare di Anthropic... penso all'importanza della curiosità e alle competenze che ha richiamato.

Si lavora per gli altri, si può lasciare un segno.

Concludiamo con un messaggio rivolto ai giovani.

La Pubblica Amministrazione può sembrare lenta e complessa, ma offre opportunità concrete per fare la differenza nel lungo periodo. Se sei pronto a portare le tue competenze in un contesto che richiede impegno, qui troverai un posto dove poterti formare e dove il tuo contributo personale può davvero contare.



ALLA RICERCA DI UN EQUILIBRIO

Conclusioni di Annachiara Annino, Responsabile Osservatorio Giovani YOUTHINKPA

Annachiara Annino è Presidente del Consiglio di Amministrazione di Lattanzio KIBS S.p.A. Benefit Corporation. Con un'esperienza ultraventennale nelle aree di ricerca e sviluppo, csr e trasformazione sociale è co-fondatrice di istituti di ricerca innovativi. Coordina il Centro Studi di Lattanzio KIBS con focus su strategic foresight e decision intelligence, trasformando dati complessi in orientamento strategico, e ha dato vita a diversi Osservatori scientifici, tra cui l'Osservatorio Giovani YOUTHINKPA.

Il processo di innovazione della Pubblica Amministrazione è un percorso fondamentale e irrinunciabile per rispondere alle sfide che un Paese moderno è chiamato ad affrontare. I dati riportati, le interviste realizzate, le riflessioni più in generale hanno tratteggiato un quadro complessivo in evoluzione, ma tutto riconduce alla necessità di un impegno costante nel superare le barriere strutturali, culturali e generazionali. Per rendere la PA capace di attrarre e mantenere i giovani talenti, è necessario orientare la cultura interna così come le pratiche organizzative ai valori cari ai più giovani, quali trasparenza e inclusività.

In questo contesto, il trasferimento intergenerazionale di conoscenze diventa cruciale, permettendo una connessione tra l'esperienza maturata dai dipendenti più adulti e le competenze digitali (e non solo) dei giovani, indispensabili per dare un impulso decisivo alla digitalizzazione e alla transizione green del settore pubblico. In merito alla digitalizzazione, infatti, non possiamo ridurla a un mero aggiornamento tecnologico, occorre un cambiamento culturale e organizzativo capace di incidere sulle modalità di progettazione, erogazione (forse) e monitoraggio dei servizi pubblici. Per quel che riguarda la transizione green, non significa soltanto ridurre l'uso della carta, contenere i consumi energetici o introdurre pratiche amministrative più efficienti, ma ripensare in chiave sistemica il modo in cui l'Amministrazione decide e genera impatto sui territori.

La sostenibilità riguarda la capacità della PA di orientare le proprie politiche e i propri processi secondo criteri di equilibrio di lungo periodo: un uso delle risorse attento, cura degli effetti ambientali, economici e sociali delle decisioni pubbliche. Il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche, accompagnato dalla formazione continua, potrà rafforzare la capacità della PA di rispondere alle esigenze di cittadini e imprese in un mondo sempre più digitale, dove il cittadino non può che essere al centro.

Non va trascurato il fatto che l'efficacia di queste trasformazioni (da coniugarsi con la riforma Zangrillo sul merito, la valutazione delle performance e la formazione continua) dipende dalla capacità di creare un ambiente di lavoro inclusivo, capace di valorizzare il contributo di ciascun dipendente, indipendentemente dall'età o dal grado di esperienza.

La partecipazione giovanile, il supporto alla leadership condivisa e l'investimento nelle competenze digitali rappresentano i pilastri su cui costruire il futuro della PA. Solo attraverso un equilibrio tra innovazione tecnologica e valorizzazione delle risorse umane sarà possibile restituire alla Pubblica Amministrazione il suo ruolo fondamentale di motore di cambiamento, promuovendo il benessere sociale e una gestione sostenibile dei beni pubblici.

I giovani hanno voglia di far parte di questo cambiamento, il Paper lo dimostra: sapremo, noi adulti, accogliere le loro idee e trasformarle in azioni concrete per il futuro?





GENERAZIONI, INNOVAZIONE E RESPONSABILITÀ PUBBLICA

Postfazione in forma di intervista a Ezio Lattanzio, Founder Lattanzio KIBS

Ezio Lattanzio è Founder di Lattanzio KIBS S.p.A. Benefit Corporation, oggi tra i principali player italiani nella consulenza strategica per l'innovazione del settore pubblico. Nel corso della sua carriera ha maturato un'esperienza pluridecennale nella consulenza direzionale nei settori industria, energia, servizi, finanza e Pubblica Amministrazione. È autore di pubblicazioni e articoli sul management e sulla trasformazione della PA, ed è riconosciuto come voce autorevole nel dibattito sull'evoluzione del settore. Past President di Confindustria Assoconsult e di Confindustria Intellect, ha rappresentato il comparto della consulenza in Europa ricoprendo la carica di Chairman di FEACO - Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting. Attualmente è Board Member di ELIG, mentor nel programma CEO Factory di Girls Restart e Consigliere nella governance del Silver Economy Network in Assolombarda. Come appassionato di arte e design, ha portato l'ecosistema creativo all'interno di Lattanzio KIBS, favorendo il dialogo tra impresa, cultura e innovazione.

Nel corso dell'intervista al Professor Vincenzo Antonelli emerge con chiarezza come la trasformazione della Pubblica Amministrazione non possa più essere interpretata esclusivamente come un processo normativo o tecnologico, ma come una sfida culturale e generazionale. In questa prospettiva, quale ruolo possono realmente svolgere i giovani nel futuro della PA?

In Italia, e non solo, il rapporto tra giovani e Pubblica Amministrazione è un tema di attualità e rilevanza collettiva. La trasformazione della PA passa dalle persone. E le persone che possono fare la differenza, in questo momento, sono i giovani. Questo Paper lo dimostra con i dati. C'è però un elemento che spesso si sottovaluta: il ruolo dei giovani non si esaurisce nell'entrare nella PA. Possono agire dall'interno, come dipendenti. O dall'esterno, come consulenti, ricercatori, fondatori di startup. Quello che conta è che siano orientati verso il settore pubblico come spazio in cui si produce cambiamento reale. Una PA più moderna, aperta e capace di affrontare nuove complessità.

Il Paper utilizza gli open data per illuminare aspetti poco esplorati della PA. Cosa aggiunge questa lettura al dibattito in corso?

Permette di vedere quello che i rapporti istituzionali tradizionali lasciano fuori. Non solo le risorse allocate, ma come vengono usate, dove producono impatto, dove no. È il valore di questo lavoro. E voglio fare i complimenti al team di ricercatori per la capacità di usare questi strumenti da cui trarre spunti per una visione più chiara e concreta delle sfide e delle prospettive che ci attendono.

Associare i giovani ai cambiamenti profondi della società è un luogo comune o rappresenta una reale opportunità per il futuro del Paese?

È un'opportunità concreta, a patto di saperla costruire. C'è una lettura comune: i giovani puntano all'innovazione, a contesti in cui il ritmo del cambiamento è alto e le opportunità di crescita sono immediate. È vera ma parziale.

Accanto a questa attrazione cresce la consapevolezza che le istituzioni pubbliche abbiano bisogno di essere rinnovate dall'interno. Scegliere la PA come ambito professionale, nonostante le sue difficoltà, è un segno che lì il cambiamento, se progettato bene, è più duraturo. I giovani lo stanno capendo e hanno voglia di fare. Il tema è che l'innovazione della PA richiede una trasformazione culturale. La PA che vuole attrarre talenti deve cambiare il modo in cui parla, ma anche il modo in cui li ascolta. I giovani sono sensibili alla trasparenza, alla meritocrazia, alla possibilità di crescere. Sta alla PA fare la sua parte.

La sfida, quindi, non è solo attrarre i giovani nella PA, ma farli sentire parte integrante di un processo di trasformazione?

Sì. I giovani sono l'elemento dinamico di ogni contesto lavorativo. La loro visione e le competenze da nativi digitali sono risorse concrete. Il punto è costruire le condizioni perché i giovani possano incidere davvero.

Questo significa creare un ponte tra le generazioni. Da un lato chi ha accumulato esperienza nel tempo: conoscenza dei meccanismi, metodo, relazioni e competenze da trasferire. Dall'altro i giovani, con nuovi linguaggi e un rapporto diverso con il cambiamento. La trasformazione avviene quando queste due dimensioni dialogano.

Il settore pubblico è il terzo mercato per la consulenza, dopo industria (29,4%) e banche (28,3%). Con l'esperienza di due mandati alla presidenza di Assoconsult: cosa significa lavorare per la PA? Come si è evoluta la professione?

Lavorare per la PA non è come lavorare per il settore privato. Le dinamiche sono diverse, non ci si improvvisa. Richiede metodo, conoscenza dei meccanismi e responsabilità sui risultati. Nel tempo la professione è cambiata.

La PA è diventata un committente più competente e più esigente. Ha investito nel rafforzamento delle proprie strutture, ha internalizzato competenze di pianificazione e controllo. Sempre più interlocutori pubblici sono ex consulenti: valutano i fornitori su impatto e trasferimento di competenze, non su deliverable.

Questo ha cambiato il paradigma. Il valore non è nel documento che consegna: è nella capacità che resta, nell'abilitare l'amministrazione a fare da sola quello che prima chiedeva a noi. Oggi si può dire che la PA è un mercato maturo.

Ma con spazi di crescita reali: digitalizzazione, sviluppo delle risorse umane, trasparenza, accountability. Per la consulenza c'è ancora molto da fare.

YOUTHINKPA è un'iniziativa benefit che combina eventi, talk, orientamento, premi per le migliori tesi di laurea. L'obiettivo dichiarato è mettere i giovani al centro della trasformazione della Pubblica Amministrazione. A cosa porterà concretamente?

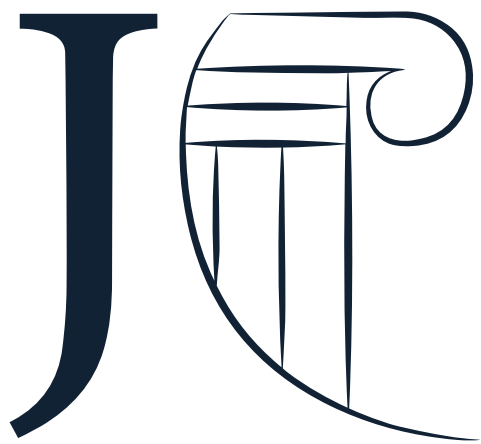
Abbiamo costruito una piattaforma che mette in rete università, startup, centri di ricerca, amministrazioni, consulenti e media. Un ecosistema di conoscenza e confronto sul futuro della PA - con un obiettivo chiaro: orientare i giovani verso il settore pubblico, promuovendo la cultura dell'innovazione come valore condiviso. Per farlo, la piattaforma mette a disposizione diversi strumenti.

Per esempio, il Desk Università mappa l'intera offerta formativa italiana sul Government: lauree triennali e magistrali, dottorati, master. Un motore di ricerca che orienta chi è interessato al settore pubblico nella scelta del percorso formativo più adatto. Abbiamo l'Atlante delle tesi, la prima raccolta nazionale di tesi sulla PA. Chiunque abbia scritto una tesi sul settore pubblico - a partire dal 1999 - può pubblicarla sulla piattaforma per avere un osservatorio permanente su come le giovani generazioni leggono l'evoluzione della PA.

Il Premio di laurea riprende un'iniziativa ideata quasi vent'anni fa con FORUM PA per favorire la ricerca e lo sviluppo di know-how su temi di frontiera legati all'evoluzione della Pubblica Amministrazione. A cosa porterà tutto questo?

A far sì che i giovani smettano di guardare alla PA come a qualcosa di distante o residuale. E inizino a vederla per quello che può essere: uno spazio in cui vale la pena impegnarsi, dall'interno o dall'esterno.





APPENDICE

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

RINGRAZIAMENTI

YOUTHINKPA

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Alberti, A., & Bertucci, G. (Eds.). (2006).

Innovations in governance and public administration: Replicating what works (ST/ESA/PAD/SER.E/72). United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management.
https://digitallibrary.un.org/record/582086/files/2006_Innovations_in_Governance_Replicating_What_Works.pdf

ARAN. (2022).

Occupati per età. Anno 2022.
https://www.aranagenzia.it/wp-content/uploads/2025/04/Occupati-per-eta_Anno-2022.pdf

Barna Group. (2018).

Is Gen Z the Most Success-Oriented Generation?
<https://www.barna.com/research/is-gen-z-the-most-success-oriented-generation/>

Commissione europea. (2025).

Digital Decade 2025 country reports: Italy
 Commission Staff Working Document SWD. (2025).

Commissione europea, Direzione generale delle Reti di comunicazione, dei contenuti e delle tecnologie. (2025).

Special Eurobarometer 566: The Digital Decade 2025.
 Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL). (2025).

Relazione sui servizi pubblici 2025: Relazione annuale al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini (Volume 1). Villa Lubin.

Dipartimento per la Trasformazione Digitale & Associazione Nazionale Comuni Italiani. (2025).

Mappa dei comuni digitali 2025: Rapporto sullo stato di digitalizzazione dei comuni italiani. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Ermine, J.-L. (2010).

Knowledge Crash and Knowledge Management.
 International Journal of Knowledge and Systems Science (IJKSS).

Eurostat: E-government activities of individuals via websites. Commissione europea.

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ciegi_ac/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_i.isoc_ci_egi

Eurostat: Individuals' level of digital skills. Commissione europea.

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_SK_DSKL_I21/default/table

FPA. (2025).

Lavoro pubblico 2025

www.astrid-online.it/static/upload/fpa/fpa_ricerca-lavoro-pubblico-2025.pdf

FPA & Istituto Piepoli. (2026).

Barometro PA 2025.

Hazafi, Z., Klotz, P., Kajtár, E., Magasvári, A., & Paksi-Petró, C. (2024).

Generations in public administration: Research report.

https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/HU_EUPAN_Research-Report_Generations-in-Public-Administration.pdf

Jeske, D., & Olson, D. (2022).

Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities.

Journal of Work-Applied Management, 14

<https://www.emerald.com/jwam/article-pdf/14/1/63/1708061/jwam-04-2021-0036.pdf>

Lattanzio KIBS. (2025).

Building an action plan for inclusion and gender equality.

https://www.lattanziokibs.com/en/projects/gender_equality_moncalieri.html

Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., acceleratore Vitória, A., Nogueira, T., & Dinis, M. A. P. (2020).

Generation Z: Fitting project management soft skills competencies - A mixed-method approach.

Education Sciences, 10

Ministero dell'Economia e delle Finanze - Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato. (2025).

Tavola 5.1: Pubblico impiego. Principali variabili per comparto. Anni 2009-2023.

In Annuario statistico della Ragioneria Generale dello Stato 2025.

https://www.rgs.mef.gov.it/_Documenti/VERSIONE-I/Pubblicazioni/Studi-e-do/annuario_statistico_della_ragioneria_generale_dello_stato/2025/Annuario_statistico_della_RGS_2025.pdf

NetConsulting cube. (2025).

L'innovazione sostenibile: le sfide dei CIO della PA. Intelligenza Artificiale, Cyber Security, post PNRR e competenze. CIO Survey PA 2025.

NetConsulting cube.

OECD. (2025).

Government at a Glance 2025.

OECD Publishing.

OECD. (2022).

2022 OECD Public Service Leadership and Capability Survey (Moduli 4 e 5).

[https://webfs.oecd.org/governmentataglance/Public%20employment%20and%20management/2022%20OECD%20Public%20Service%20Leadership%20and%20Capability%20Survey%20\(Modules%204%20and%205\).pdf](https://webfs.oecd.org/governmentataglance/Public%20employment%20and%20management/2022%20OECD%20Public%20Service%20Leadership%20and%20Capability%20Survey%20(Modules%204%20and%205).pdf)

Osservatorio CPI (Università Cattolica del Sacro Cuore)

Perché i salari sono così bassi in Italia?

<https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-perche-i-salari-sono-cosi-bassi-in-italia>

Ragioneria Generale dello Stato.

Distribuzione per età - Conto Annuale.

<https://contoannuale.rgs.mef.gov.it/ext/Documents/DISTRIBUZIONE%20PER%20ETA%27.pdf>

Taormina, R. J. (2009).

Organizational socialization: The missing link between employee needs and organizational culture.

Journal of Managerial Psychology, 24(7).

<https://www.emerald.com/jmp/article-pdf/24/7/650/1539159/02683940910989039.pdf>

Tronti, L. (2023).

La questione salariale italiana.

Sinapsi: Connessioni tra ricerca e politiche pubbliche.

YOUTHINKPA. (2024).

PA e gender equality: Ostacoli (in)visibili. Studi & Ricerche.

<https://www.youthink-pa.community/studi-ricerche/pa-e-gender-equality-ostacoli-invisibili.html>



RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano il Professor **Vincenzo Antonelli**, per il prezioso punto di vista che apre la ricerca, ed **Ezio Lattanzio** per aver condiviso le sue riflessioni sul ruolo dei giovani per il cambiamento.

Un sentito ringraziamento ad **Annachiara Annino** per la supervisione e il contributo alle interviste. Le sue conclusioni offrono lo spunto per interrogarsi sulle risposte da dare.

Un riconoscimento speciale va a **Pierluigi Mastrogiuseppe, Gianpiero Petriglieri, Antonio Naddeo**, per aver alimentato il confronto con apertura e sincerità. Le loro testimonianze hanno dato concretezza all'analisi.

Un ringraziamento va infine a tutti coloro che, a vario titolo, hanno sostenuto questo lavoro: ricercatori, colleghi e revisori, il cui contributo è stato determinante per la qualità del risultato finale.



YOUTHINKPA è l'iniziativa benefit di Lattanzio KIBS S.p.A. Nasce nel 2023 con la convinzione che il rinnovamento delle istituzioni passi attraverso il contributo diretto delle nuove generazioni, portatrici di idee, energie e di una naturale propensione all'innovazione.

In tre anni di attività, ha costruito un insieme di strumenti concreti, agendo soprattutto sulla diffusione di conoscenza e sull'orientamento professionale.

YOUTHINKPA continua ad animare uno spazio di confronto multistakeholder con eventi, incontri nelle università e momenti di networking per contribuire al dibattito sul futuro della PA nella prospettiva delle nuove generazioni.

I risultati e le azioni di YOUTHINKPA sono rendicontate nella Relazione di Impatto di Lattanzio KIBS S.p.A.

Benefit Corporation.



www.youthink-pa.community



hello@youthink-pa.community



[@youthinkpa](https://www.instagram.com/youthinkpa)



JELU
consulting

JELU è la Junior Enterprise dell'Università LUISS Guido Carli:
una società di consulenza di origine universitaria, senza scopo
di lucro, operante sul territorio nazionale.



WWW.JELU.IT



[JELUCONSULTING](https://www.linkedin.com/company/jeluc consulting)



[JELUCONSULTING](https://www.instagram.com/jeluc consulting)