

9-11 GIUGNO 2026

CONVENTION CENTER LA NUVOLO, ROMA

PER  
UNA

PA

CHE  
GENERA  
FUTURO



[#FORUMPA2026](#)

UNA MANIFESTAZIONE DI



PER  
UNA

**PA** CHE  
GENERA  
FUTURO

2026  
FORUM PA

# La Pubblica Amministrazione infrastruttura strategica del Paese

Un'indagine di FPA

# Introduzione

Questo report contiene l'analisi congiunta dei risultati di due indagini, distinte ma tra loro collegate, realizzate da FPA tra aprile e maggio 2026 e presentate in occasione di **FORUM PA 2026**:

- il **panel PA**, rivolto alla *community* di innovatori di FPA per raccogliere le opinioni di dipendenti pubblici e operatori del settore su alcuni temi chiave inerenti alla costruzione di amministrazioni in grado di interpretare e guidare i cambiamenti organizzativi e tecnologici che caratterizzeranno il prossimo futuro;
- il **sondaggio di opinione pubblica**, realizzato in collaborazione con l'**Istituto Piepoli**, rivolto a un campione rappresentativo della popolazione italiana con l'obiettivo di sondare l'opinione dei cittadini rispetto alle

principali preoccupazioni sul futuro, alle priorità su cui focalizzare le politiche pubbliche e al ruolo della PA nell'attuale contesto nazionale e internazionale.

Ai risultati delle due indagini si aggiunge un focus sulle procedure di reclutamento su inPA (maggio 2025 – aprile 2026) forniti dal **Dipartimento della Funzione Pubblica**.

La lettura congiunta dei dati e dei risultati delle indagini è contenuta nella sezione di apertura, a firma di **Gianni Dominici**, Amministratore Delegato di FPA. Nelle pagine che seguono, vengono presentati i risultati di dettaglio.

# La Pubblica Amministrazione infrastruttura strategica del Paese

di **Gianni Dominici**, Amministratore Delegato FPA

La Pubblica Amministrazione non è più soltanto la macchina chiamata ad attuare decisioni prese altrove. È sempre più una **infrastruttura strategica del Paese**, il luogo in cui si misura la capacità dell'Italia di affrontare crisi, trasformazioni tecnologiche, transizione energetica, domanda di protezione sociale e qualità dei servizi. È questo il messaggio che emerge dalla lettura congiunta delle due indagini presentate in occasione di **FORUM PA 2026**: il **PanelPA** sui dipendenti pubblici e l'indagine campionaria sulla popolazione italiana realizzata da **Istituto Piepoli**.

Il dato di fondo è chiaro: la PA è tornata al centro perché le grandi questioni del Paese passano ormai dalla sua capacità di agire. Passano dalla sanità, indicata dai cittadini come la principale preoccupazione per il futuro della società italiana; passano dall'energia, dal controllo dei prezzi, dal lavoro, dalla sicurezza,

dalla gestione dei dati pubblici e dalla sovranità digitale. Passano, allo stesso tempo, dalla capacità interna delle amministrazioni di usare nuove tecnologie, consolidare il metodo del PNRR, investire sulle persone e superare modelli organizzativi ancora troppo legati all'emergenza e al breve periodo.

Questa domanda di presenza pubblica convive con una richiesta di maggiore efficacia. Il **53%** del campione considera la Pubblica Amministrazione un **punto di riferimento stabile** per cittadini e imprese, ma la fiducia nella sua capacità di gestire la fase attuale si ferma al 45%, mentre il 50% si dichiara poco o per nulla fiducioso. La PA è quindi riconosciuta come presidio indispensabile, ma deve trasformare questa centralità istituzionale in risultati più visibili, tempestivi e misurabili.

Il **Panel FPA** consente di osservare questa centralità dall'interno. La prima evidenza riguarda l'intelligenza artificiale generativa: il **66%** dei dipendenti pubblici coinvolti dichiara di usare strumenti di IA **quotidianamente o settimanalmente** nelle proprie attività lavorative. L'IA è già entrata nel lavoro ordinario della PA, soprattutto per sintesi e analisi documentale, redazione di testi, ricerca di informazioni in rete e ricerca normativa o procedurale.

Il dato dimostra che la PA non è ferma rispetto all'innovazione. Al contrario, molte trasformazioni sono già in corso dentro gli uffici. Ma proprio perché la PA è diventata centrale, l'innovazione non può restare affidata soltanto all'iniziativa dei singoli. Il **59%** dei rispondenti segnala infatti che la propria organizzazione lascia prevalentemente l'utilizzo degli strumenti di IA alla **libera iniziativa individuale**, mentre il 41% indica di aver ricevuto forme di orientamento e supporto. La nuova centralità della PA richiede quindi una governance dell'innovazione più forte: regole, formazione, strumenti sicuri, sperimentazioni e linee guida.

Un altro elemento riguarda l'eredità del **PNRR**. Il Panel PA mostra che i dipendenti pubblici riconoscono il valore dei metodi introdotti negli ultimi anni: obiettivi chiari, *roadmap* definite, risultati misurabili. Le azioni considerate più auspicabili sono **nuovi investimenti sul capitale umano e sulla formazione continua**, con un voto medio di **4,65 su 5**, e **semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure**, con **4,59**. Seguono la diffusione di metodologie di project management, con **4,41**, e il radicamento della cultura del performance management, con **4,24**.

Il PNRR ha reso evidente che la PA può lavorare per *milestone*, tempi, responsabilità e risultati. La sfida ora è fare in modo che questo metodo non resti confinato a una stagione straordinaria, ma diventi la normalità dell'azione amministrativa. In un Paese che chiede risposte rapide su energia, prezzi, lavoro, sanità, sicurezza e digitale, la capacità di attuare politiche pubbliche è essa stessa una leva di competitività e coesione.

La centralità della PA emerge anche nel rapporto con le crisi globali. Secondo il Panel, l'**86%** dei rispondenti ritiene molto o abbastanza probabile un aumento degli investimenti pubblici in sicurezza, difesa e *cybersecurity*; il **62%** prevede un rilancio dello smart working anche nella PA per mitigare gli effetti delle crisi energetiche; sempre il **62%** indica una maggiore spinta all'autonomia energetica, anche attraverso la riqualificazione del patrimonio immobiliare pubblico; il **59%** ritiene probabile una spinta verso la sovranità digitale e l'indipendenza tecnologica dai *player* extra-europei.

Questi dati raccontano una PA chiamata a presidiare ambiti sempre più strategici: sicurezza, energia, dati, tecnologie, organizzazione del lavoro. **Non si tratta più soltanto di migliorare l'efficienza amministrativa, ma di rafforzare la capacità dello Stato e dei territori di affrontare shock esterni, proteggere cittadini e imprese e costruire autonomia nelle filiere decisive.**

Anche l'indagine sulla popolazione conferma questa funzione strategica. In relazione alla crisi energetica, i cittadini indicano come contributi prioritari della PA il miglioramento dell'efficienza energetica di edifici e patrimonio immobiliare pubblico (**42%**), lo snellimento dei procedimenti autorizzativi per le rinnovabili (**35%**) e l'informazione a cittadini e imprese su comportamenti sostenibili e risparmio energetico (**33%**). La PA è quindi chiamata a essere insieme regolatore, attuatore, proprietario responsabile di patrimonio pubblico e abilitatore della transizione.

La stessa logica vale per la gestione dei dati pubblici. Il **38%** dei cittadini ritiene che la PA debba ridurre la dipendenza da fornitori extra-UE, mentre il **32%** chiede di puntare su infrastrutture e fornitori italiani o europei. Il tema della **sovranità digitale** non è quindi solo una questione tecnica, ma un elemento della nuova centralità pubblica: riguarda sicurezza, autonomia, fiducia e capacità di governo dei dati.

La trasformazione della PA passa però soprattutto dalle persone. Il Panel PA mostra che il ricambio generazionale non può essere letto come semplice sostituzione anagrafica. Il **60%** dei rispondenti indica come priorità i programmi di *mentoring* per consentire ai lavoratori senior di trasmettere competenze ai più giovani; il **50%** chiede modalità di lavoro flessibili; il **47%** percorsi formativi differenziati per età. La presenza di generazioni diverse è considerata un fattore di attrattività e coinvolgimento dal **90%** dei rispondenti, mentre l'**89%** vede nell'esperienza dei senior una risorsa strategica per la continuità organizzativa e il passaggio di competenze.

Il punto più critico riguarda la cultura organizzativa. Il Panel evidenzia amministrazioni ancora troppo spesso concentrate su emergenze, scadenze, adempimenti a breve periodo. Il **74%** dei rispondenti colloca la propria organizzazione più vicina alla risposta a emergenze o scadenze immediate, che all'analisi dei trend futuri; il **73%** la percepisce focalizzata sui risultati di breve periodo, più che su una visione strategica a 5-10 anni; il **77%** ritiene che decisioni e monitoraggio si basino ancora su intuizioni o prassi consolidate, più che su dati e strumenti di *intelligence*.

È qui che si gioca il salto decisivo. Una PA centrale nel Paese non può limitarsi a reagire. Deve diventare una PA **anticipatoria**, capace di leggere i cambiamenti, usare dati, sperimentare soluzioni, apprendere dalle crisi, collaborare tra uffici e costruire risposte prima che le emergenze esplodano. La trasformazione richiesta non è solo digitale: è organizzativa, culturale e cognitiva.

La lettura congiunta delle due indagini restituisce quindi un messaggio unitario: **la PA è ormai uno dei luoghi decisivi in cui si costruisce il futuro del Paese**. I cittadini ne chiedono presenza, protezione e risultati; i dipendenti pubblici mostrano che dentro le amministrazioni esistono innovazione, competenze e disponibilità al cambiamento, ma anche la necessità di una leadership forte.

In questa prospettiva le indicazioni che emergono e che costituiscono il centro del dibattito del FORUM PA 2026 sono chiare: rafforzare la capacità amministrativa come condizione di sviluppo nazionale; governare l'intelligenza artificiale; consolidare il metodo PNRR; investire su competenze e capitale umano;

costruire un patto tra generazioni; presidiare sicurezza, energia e dati; passare da una PA reattiva a una PA capace di anticipare il cambiamento.

Per favorire questa trasformazione, però, non basta intervenire su tecnologie, processi e competenze: è necessario cambiare anche la narrazione della Pubblica Amministrazione. Continuare a raccontare solo una PA lenta, grigia e inefficiente rischia di produrre una profezia negativa che si autoavvera, indebolendo la fiducia dei cittadini e la motivazione di chi lavora nelle amministrazioni. Raccontare la PA che funziona non significa nascondere ritardi e criticità, ma rendere visibili le energie, le competenze e le esperienze che dimostrano che il cambiamento è possibile. È una scelta culturale e politica: creare aspettative positive, mettere in rete le esperienze migliori e farne leva per alzare l'ambizione dell'intero sistema pubblico. La centralità della Pubblica Amministrazione non è dunque un ritorno al passato, ma una condizione del futuro. In un tempo di transizioni accelerate, la qualità della PA diventa qualità della democrazia, della crescita, della coesione sociale e della capacità del Paese di stare nelle crisi senza subirle.

PER  
UNA

**PA**

CHE  
GENERA  
FUTURO

9-11 GIUGNO 2026  
CONVENTION CENTER  
LA NUVOLO, ROMA

2026  
FORUM PA

panelPA

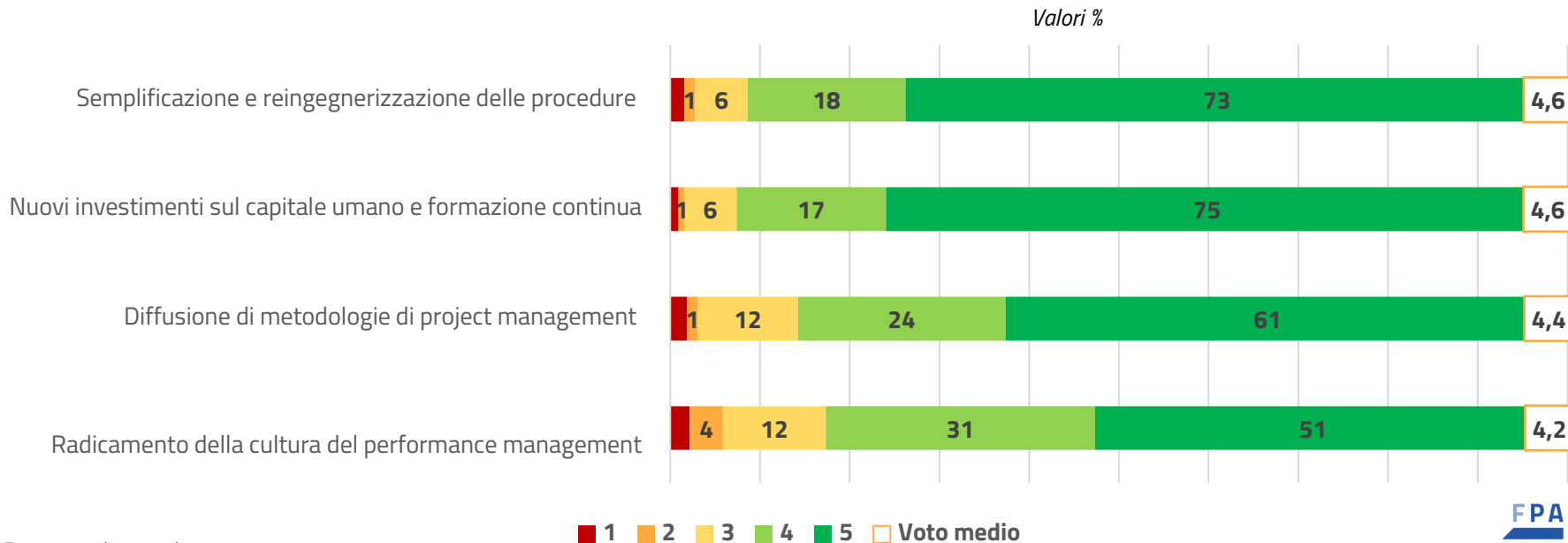
# Per una PA che genera futuro

maggio 2026



## 1.1 Le eredità del PNRR: un nuovo metodo di lavoro nella PA

Uno dei principali effetti del PNRR sulla PA italiana è stato l'introduzione di metodi di lavoro basati su obiettivi chiari, *roadmap* definite e risultati misurabili. Di seguito vengono elencate alcune possibili azioni per consolidare questo approccio e trasformarlo in pratiche operative ordinarie. Quanto le ritieni auspicabili? Esprimi un voto da 1 a 5.

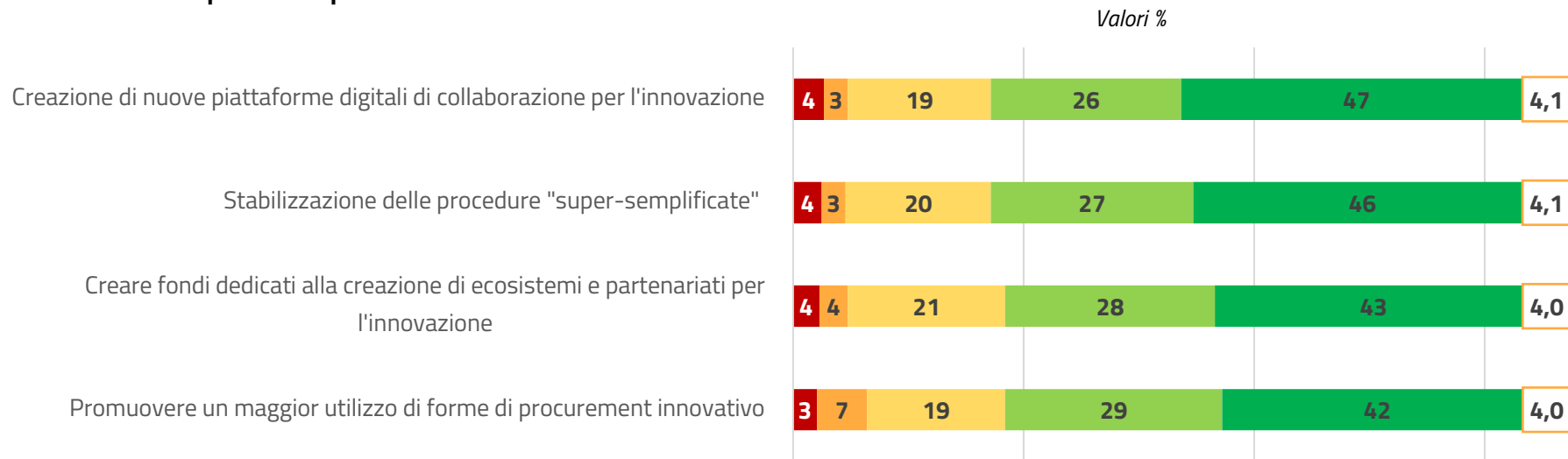


## 1.2 Le eredità del PNRR: le reti di collaborazione

Un'altra importante eredità del PNRR è stata la promozione di team, comunità di pratica, ecosistemi e partenariati di varia natura tra amministrazioni, e tra queste e diversi soggetti dell'innovazione (aziende private, mondo accademico, terzo settore, ecc.).

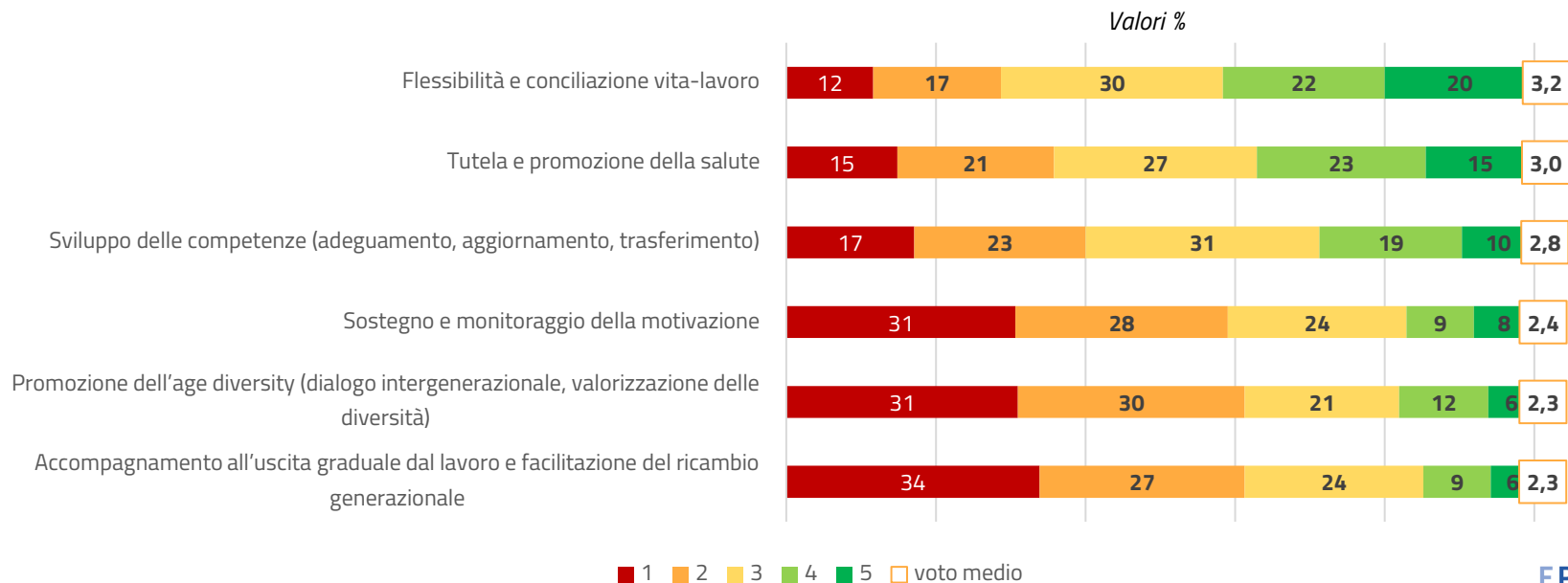
Anche in questo caso, vengono elencate alcune possibili azioni per non disperdere queste forme di collaborazione.

Quanto le ritieni auspicabili? Esprimi un voto da 1 a 5.



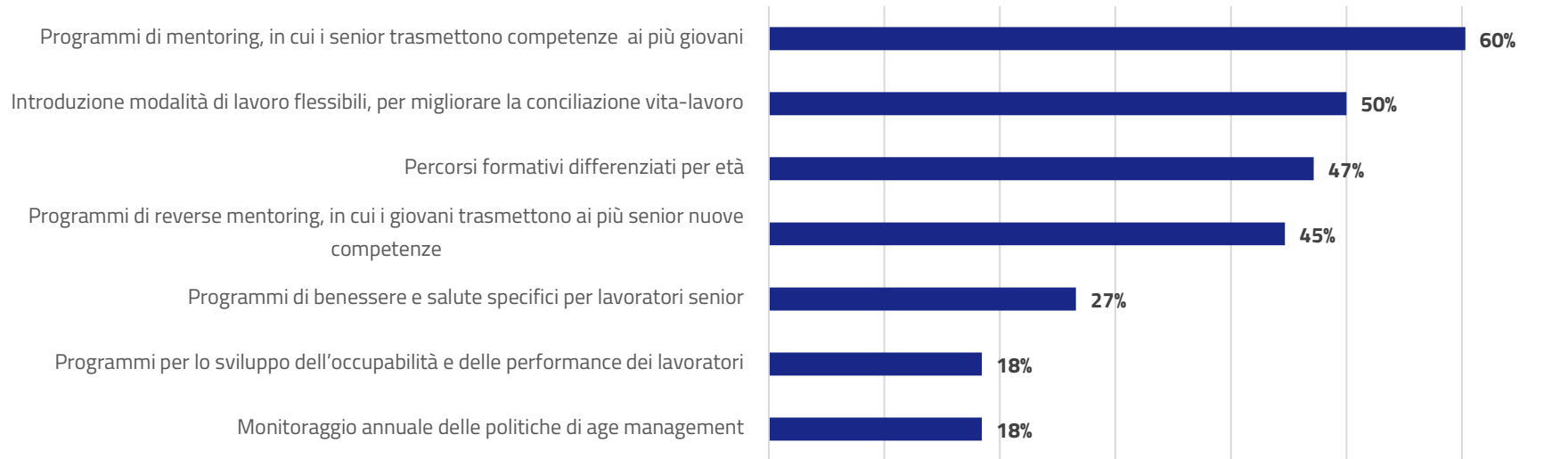
## 2.1 Age management: stato dell'arte nella PA

Di seguito sono riportati alcuni dei principali obiettivi dell'*age management*. Come giudichi l'attuale grado di attenzione su questi elementi da parte della tua organizzazione? Attribuire un punteggio da 1 a 5 (dove 1=minima attenzione, 5=massima attenzione)



## 2.2 Age management: le iniziative prioritarie

Dal tuo punto di vista, quali sono le iniziative prioritarie su cui l'organizzazione dovrebbe concentrarsi per migliorare la tua esperienza lavorativa?



Base: totale panel

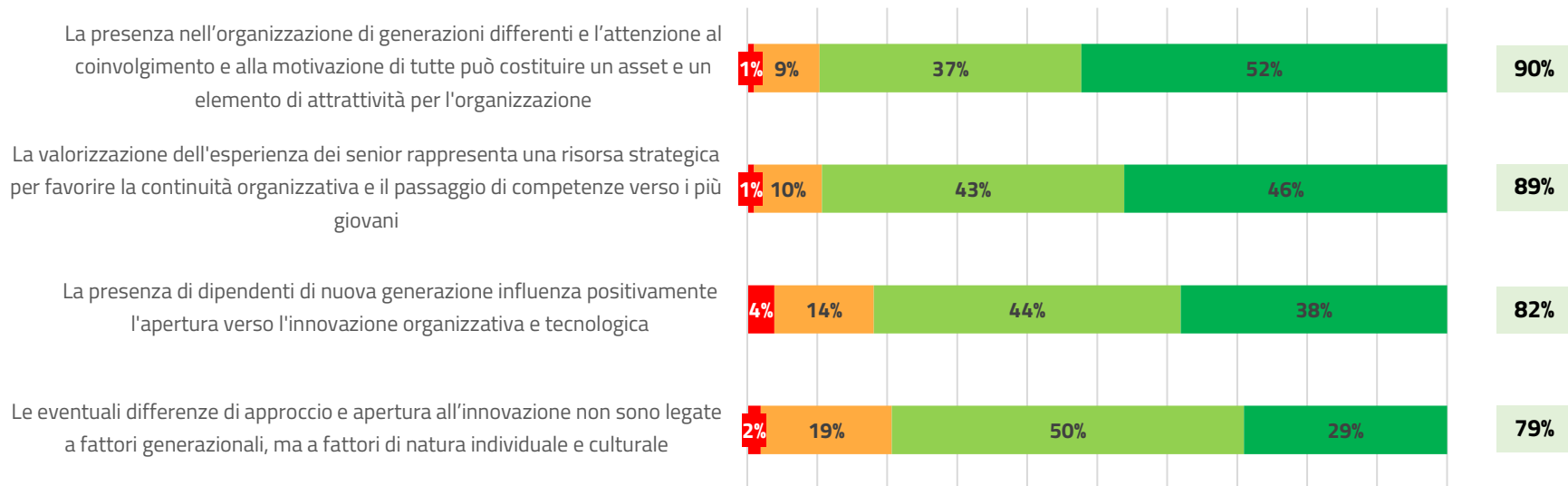
\*Risposta multipla

## 2.3 Age management: la valorizzazione delle differenze generazionali

In quale misura ti ritieni d'accordo con le seguenti affermazioni?

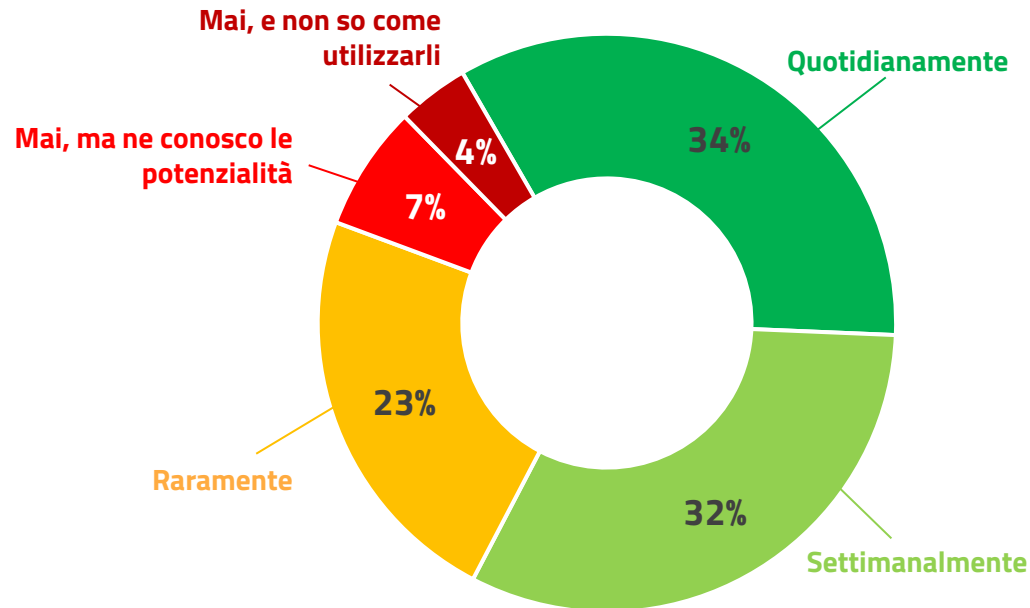
■ Per nulla d'accordo  
 ■ Poco d'accordo  
 ■ Abbastanza d'accordo  
 ■ Totalmente d'accordo

**Abbastanza +  
molto d'accordo**



### 3.1 Intelligenza artificiale: l'utilizzo da parte dei dipendenti pubblici

Nello svolgimento delle tue attività lavorative, con quale frequenza utilizzi strumenti di IA generativa (es. ChatGPT, Gemini, Copilot, Claude, ecc.)?



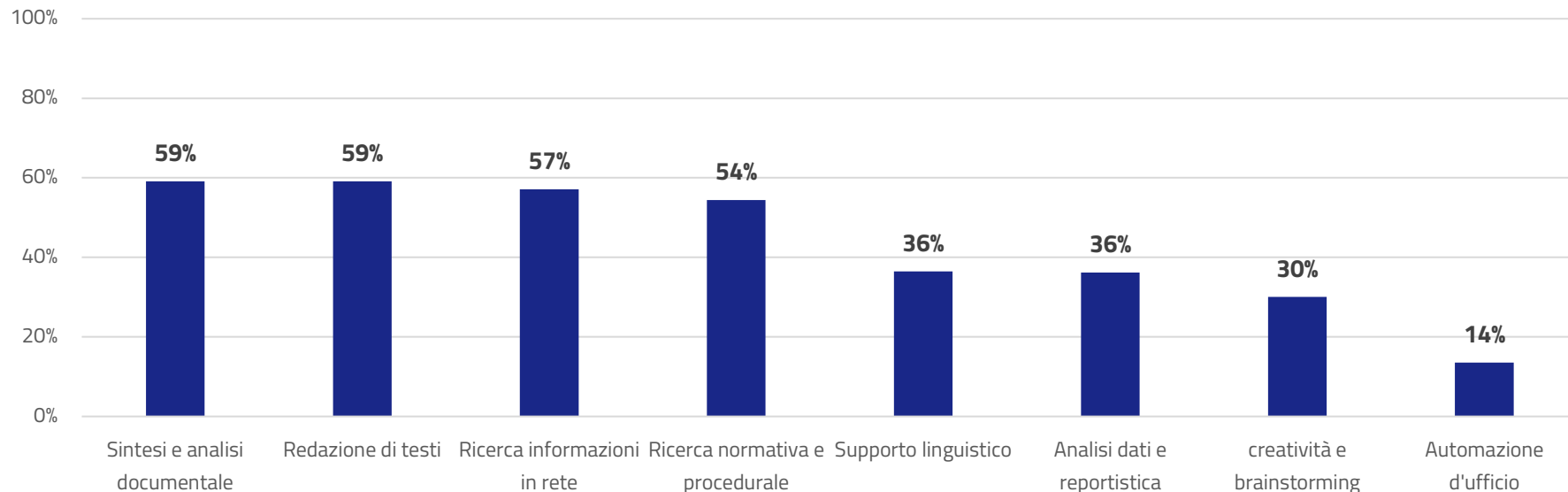
il **66%** dei rispondenti **utilizza** frequentemente applicazioni di intelligenza artificiale nelle proprie attività lavorative

VS

solo l'**11%** dei rispondenti **non utilizza** per la propria attività lavorativa strumenti di IA

## 3.2 Intelligenza artificiale: le principali applicazioni

In quali delle seguenti ha già utilizzato l'IA o ritiene che l'IA potrebbe fornirti il supporto più significativo?



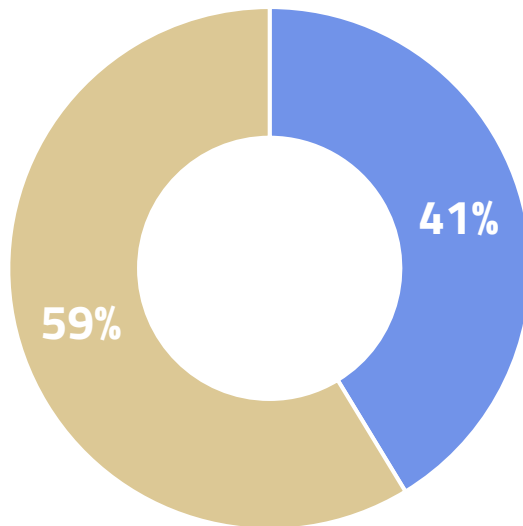
Base: solo utilizzatori di strumenti IA (almeno saltuari)

\*Risposta multipla

### 3.2 Intelligenza artificiale: l'approccio delle organizzazioni pubbliche

Rispetto alla diffusione dell'Intelligenza artificiale qual è l'approccio prevalentemente adottato dalla tua organizzazione?

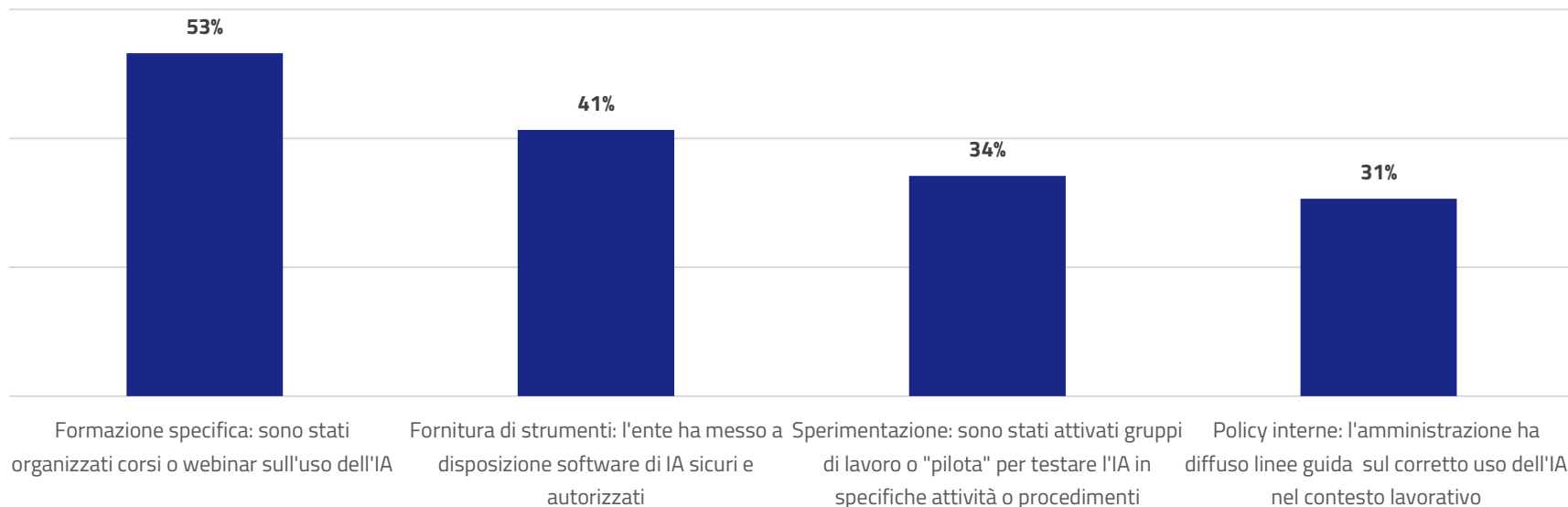
ha prevalentemente lasciato alla  
**libera iniziativa individuale**  
l'utilizzo di strumenti di IA



sta guidando i dipendenti nell'adozione  
dell'IA, con azioni di promozione,  
orientamento e supporto

### 3.3 Intelligenza artificiale: le iniziative per l'adozione

Al netto dell'approccio prevalente, quali iniziative sono state adottate dalla tua amministrazione?



## 4. Governance anticipatoria: approcci organizzativi e orientamento al futuro (1/2)

Di seguito vengono riportate una serie di affermazioni dicotomiche riguardanti alcuni possibili approcci dell'amministrazione ad aspetti cruciali della governance organizzativa. Ti chiediamo di indicare, per ciascuna coppia di affermazioni, a quale "polo" la tua organizzazione è più o meno vicina...

L'organizzazione agisce prevalentemente in risposta a emergenze o scadenze immediate

74%

26%

L'organizzazione analizza costantemente i trend futuri per anticipare i cambiamenti

L'innovazione risponde per lo più alla necessità di adeguarsi ad adempimenti previsti dalla norma

62%

38%

L'innovazione è ricercata attivamente per migliorare la qualità del servizio all'utente

Di fronte a crisi improvvise, l'organizzazione predilige soluzioni già note

63%

37%

Di fronte a crisi improvvise, l'organizzazione si adatta rapidamente e impara dall'esperienza

Gli obiettivi dell'organizzazione sono focalizzati prevalentemente sui risultati di breve periodo

73%

27%

Esiste una visione strategica chiara orientata ai cambiamenti dei prossimi 5-10 anni

La dirigenza tende a favorire il rispetto formale di procedure consolidate

70%

30%

La dirigenza incoraggia la sperimentazione e supporta chi propone soluzioni nuove

## 4. Governance anticipatoria: approcci organizzativi e orientamento al futuro (2/2)

Di seguito vengono riportate una serie di affermazioni dicotomiche riguardanti alcuni possibili approcci dell'amministrazione ad aspetti cruciali della governance organizzativa. Ti chiediamo di indicare, per ciascuna coppia di affermazioni, a quale "polo" la tua organizzazione è più o meno vicina

Le competenze individuali non sono monitorate e l'aggiornamento è lasciato all'iniziativa del singolo



L'amministrazione mappa le competenze e investe in modo strategico per mantenere alta la professionalità nel tempo

Le decisioni e il monitoraggio del lavoro si basano su intuizioni o prassi consolidate



L'amministrazione utilizza dati e strumenti di intelligence per monitorare l'efficacia delle azioni e le esigenze dell'utenza

Esistono poche deroghe alle procedure consolidate per testare nuovi modi di lavorare



Esistono "spazi protetti" (es. progetti pilota) dove è possibile testare nuove modalità operative prima della loro applicazione

Gli uffici lavorano come "compartimenti stagni" con scarsi scambi di informazioni tra loro



La collaborazione inter-ufficio e lo scambio di esperienze sono pratiche quotidiane e incentivate

Il carico di lavoro lascia poco spazio alla formazione o al pensiero strategico

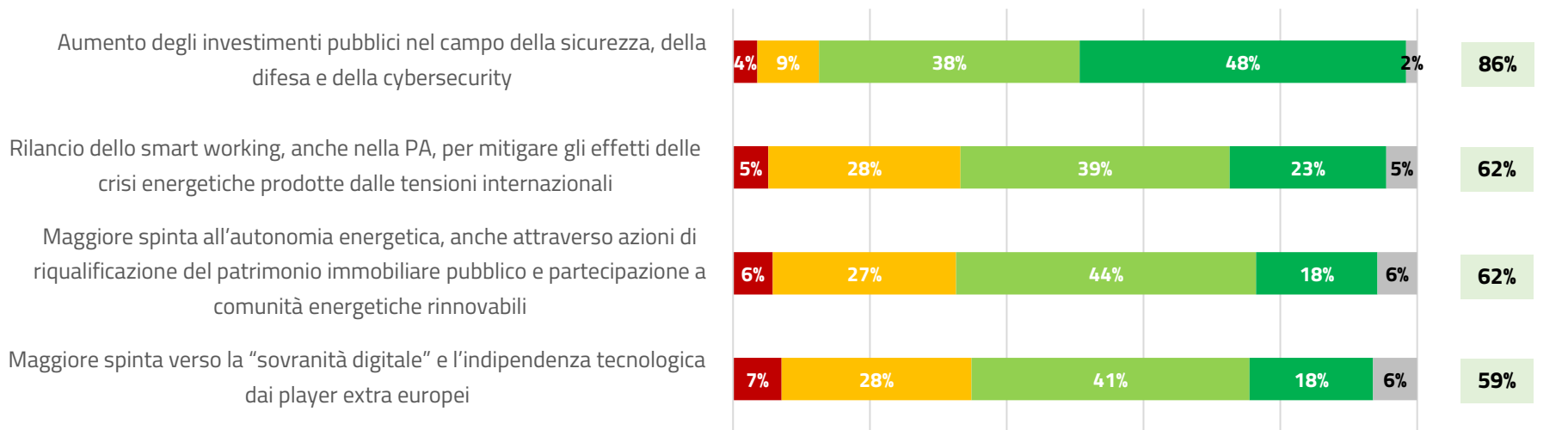


Il carico di lavoro è gestito per garantire tempo ed energie alla crescita professionale e all'apprendimento continuo

## 5. Scenari internazionali: gli effetti sulle politiche di innovazione della PA

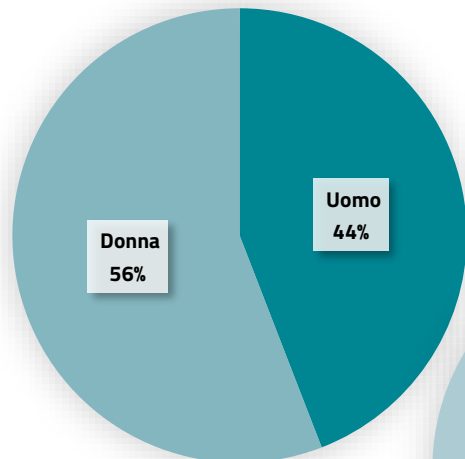
Di seguito vengono elencati alcuni possibili impatti sulle politiche di innovazione indotti dalle crisi e dai conflitti internazionali. Per ciascuno "scenario" proposto indica quanto lo ritieni probabile.

■ Per nulla probabile ■ Poco probabile ■ Abbastanza probabile ■ Molto probabile ■ Non esprime una previsione

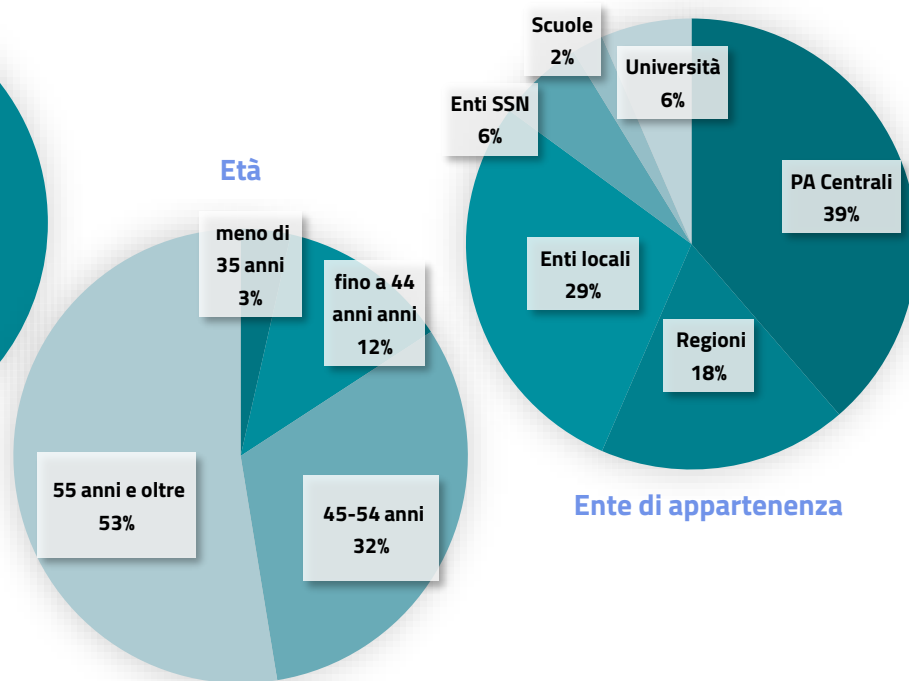


Base: totale panel

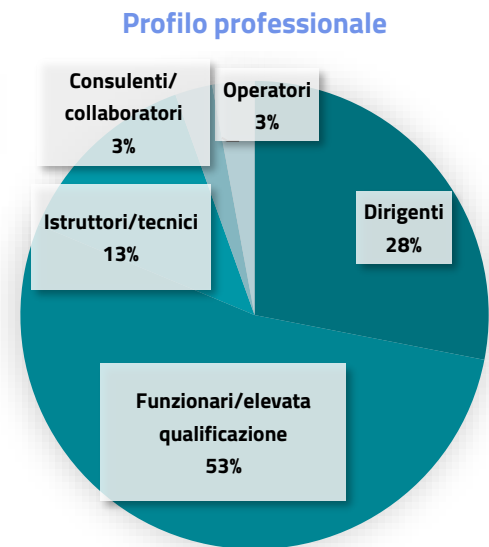
## Composizione panel: 500 rispondenti



Genere



Ente di appartenenza



PER  
UNA

**PA**

CHE  
GENERA  
FUTURO

9-11 GIUGNO 2026  
CONVENTION CENTER  
LA NUVOLO, ROMA

2026  
FORUM PA

Sondaggio di opinione pubblica

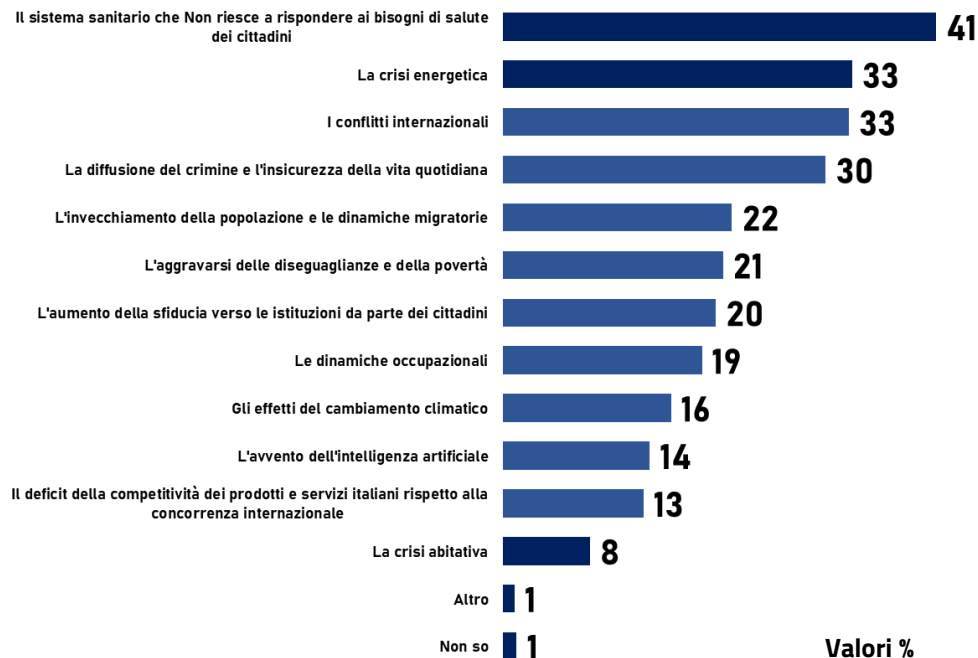
# Gli italiani, il futuro e il ruolo della PA

maggio 2026



## Le principali preoccupazioni

**Nell'attuale scenario, quali sono le sue principali preoccupazioni per il futuro della società italiana?** (risposta multipla)



Valori %

	Maschio	Femmina	18-34 ANNI	35-54 ANNI	OLTRE 54 ANNI
	37	44	28	38	50
	35	31	32	30	37
	31	34	28	32	36
	25	35	32	31	29
	22	21	21	18	25
	21	20	25	20	19
	21	19	18	17	24
	21	16	20	24	13
	15	17	14	14	18
	13	15	16	11	15
	15	12	18	15	9
	9	7	10	10	6
	2	1	-	3	-
	1	2	1	2	1

## Il ruolo principale del settore pubblico

Considerando il contesto attuale e pensando all'economia, quale dovrebbe essere il ruolo principale del settore pubblico?



Valori %

	Maschio	Femmina	18-34 ANNI	35-54 ANNI	OLTRE 54 ANNI
Intervenire attivamente per sostenere l'economia	40	45	35	41	48
Supportare il sistema economico senza interferire eccessivamente	31	27	30	31	26
Garantire regole e controlli, senza interventi diretti	22	20	22	23	18
Ridurre il proprio intervento al minimo	4	3	6	2	3
Altro	1	-	-	-1	-
Non so	3	6	7	2	5

## Le priorità

Quali sono, secondo lei, le priorità su cui le politiche pubbliche dovrebbero concentrarsi maggiormente? (risposta multipla)

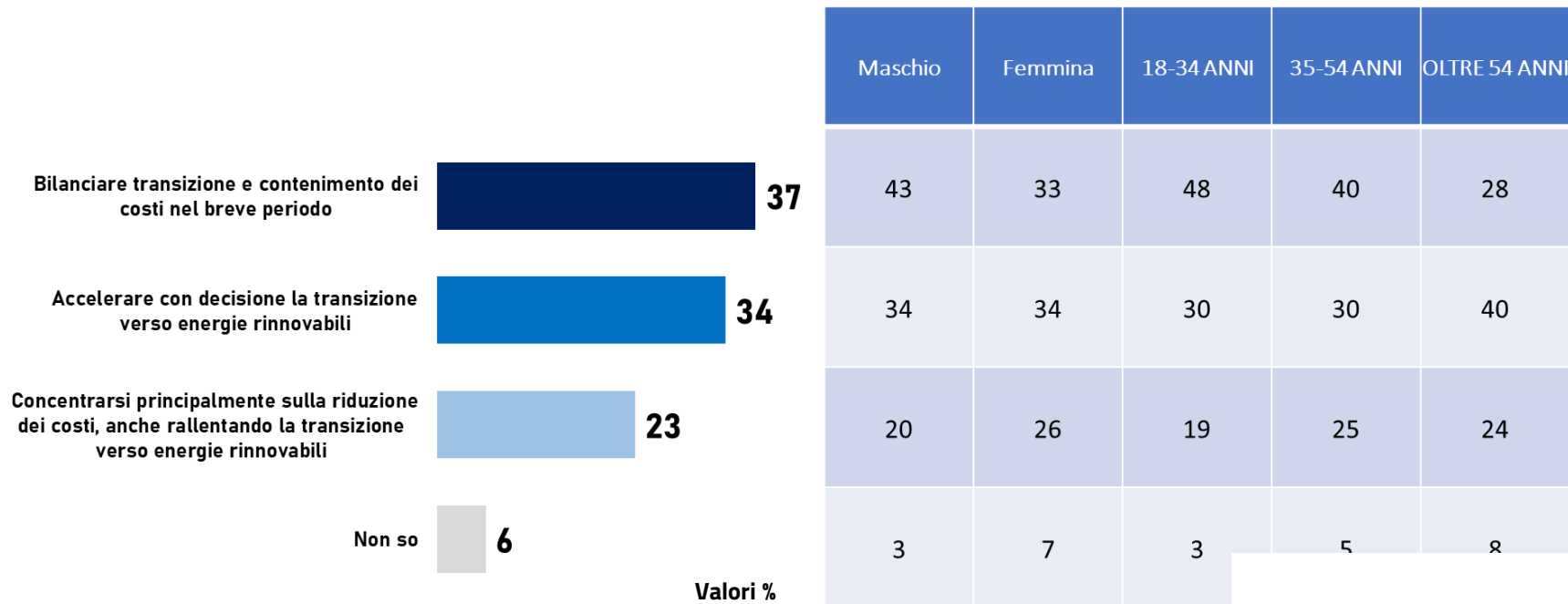


Valori %

	Maschio	Femmina	18-34 ANNI	35-54 ANNI	OLTRE 54 ANNI
Controllo dei prezzi e inflazione	51	56	51	50	58
Occupazione e lavoro	42	44	46	39	45
Sicurezza energetica	33	27	32	33	26
Sostegno alle imprese	20	18	17	24	15
Welfare e servizi pubblici	14	15	11	12	18
Innovazione e digitalizzazione	9	10	9	10	9
Altro	1	-	-	1	1
Non so	2	5	4	2	4

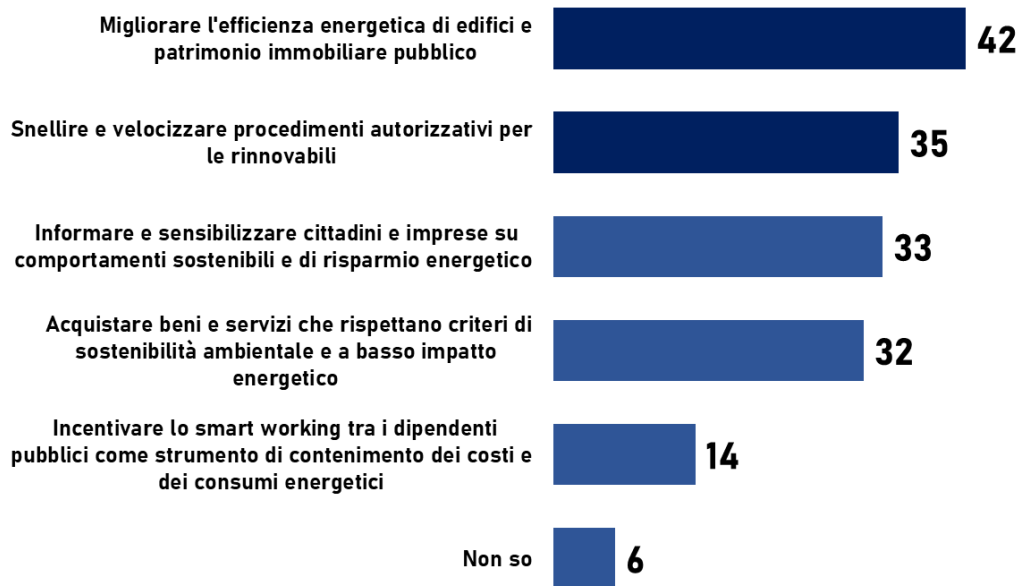
## La crisi energetica

In relazione all'attuale crisi energetica, quale approccio si dovrebbe adottare?



## Il contributo della PA alla crisi energetica

In questo contesto, in che modo la Pubblica Amministrazione può contribuire alla gestione della crisi energetica? (risposta multipla)

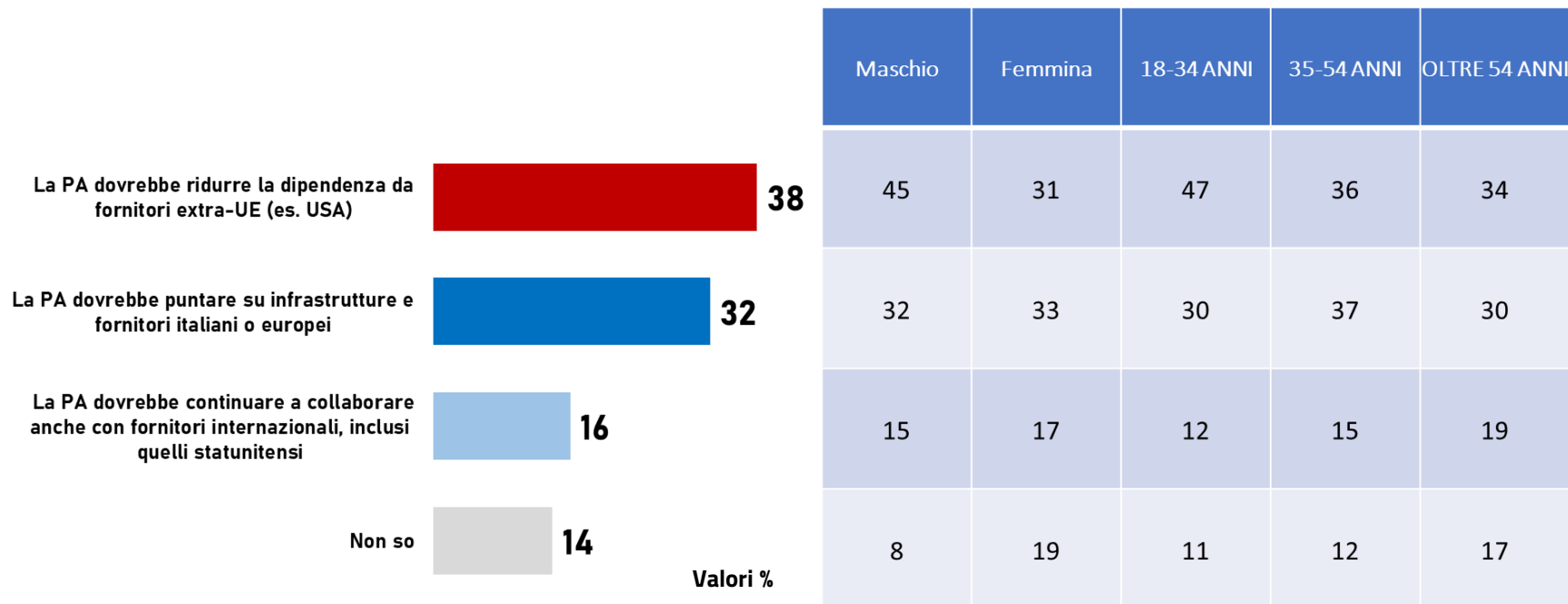


	Maschio	Femmina	18-34 ANNI	35-54 ANNI	OLTRE 54 ANNI
Migliorare l'efficienza energetica di edifici e patrimonio immobiliare pubblico	44	40	39	44	41
Snellire e velocizzare procedimenti autorizzativi per le rinnovabili	34	36	33	26	44
Informare e sensibilizzare cittadini e imprese su comportamenti sostenibili e di risparmio energetico	32	35	31	34	34
Acquistare beni e servizi che rispettano criteri di sostenibilità ambientale e a basso impatto energetico	33	30	41	30	28
Incentivare lo smart working tra i dipendenti pubblici come strumento di contenimento dei costi e dei consumi energetici	14	15	15	17	12
Non so	5	7	4	5	9

Valori %

## La gestione dei dati pubblici

Pensando alla gestione dei dati pubblici, cosa dovrebbe fare secondo lei la Pubblica Amministrazione?

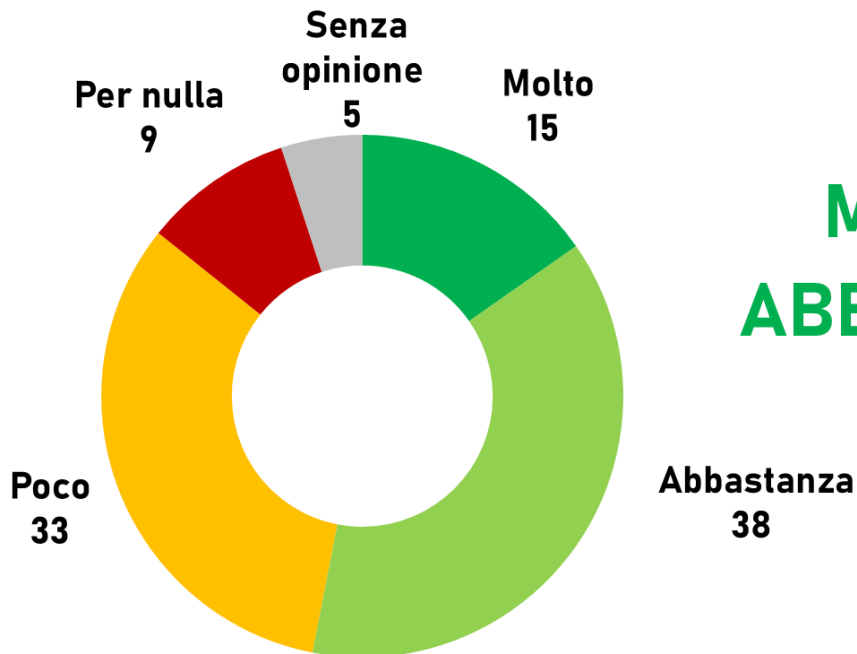


## Il ruolo della Pubblica Amministrazione (1/2)

In un contesto come quello attuale, quanto ritiene che la Pubblica Amministrazione possa rappresentare un punto di riferimento stabile per cittadini e imprese?



**POCO + PER  
NULLA  
42%**



**MOLTO +  
ABBASTANZA  
53%**

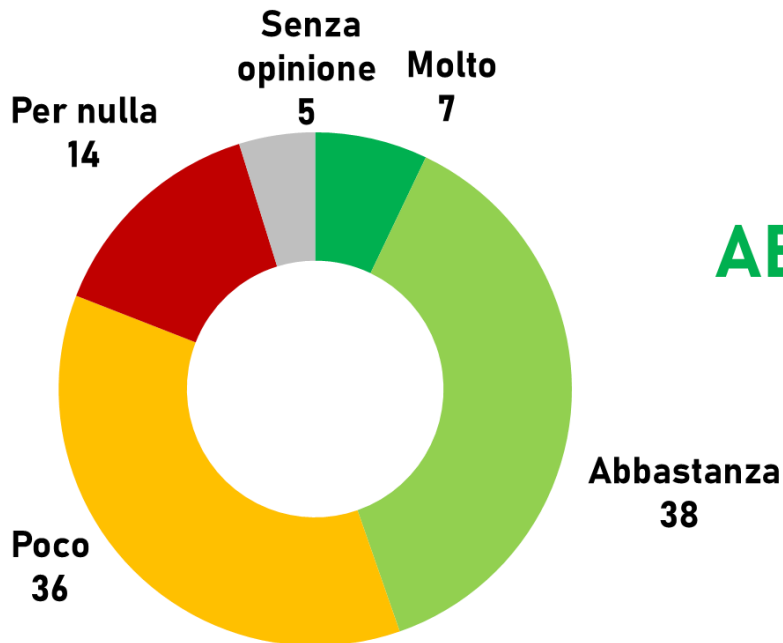
Valori %

## Il ruolo della Pubblica Amministrazione (2/2)

Guardando ai prossimi mesi, quanto si fida della capacità della Pubblica Amministrazione di gestire la fase attuale?



**POCO + PER  
NULLA  
50%**



**MOLTO +  
ABBASTANZA  
45%**

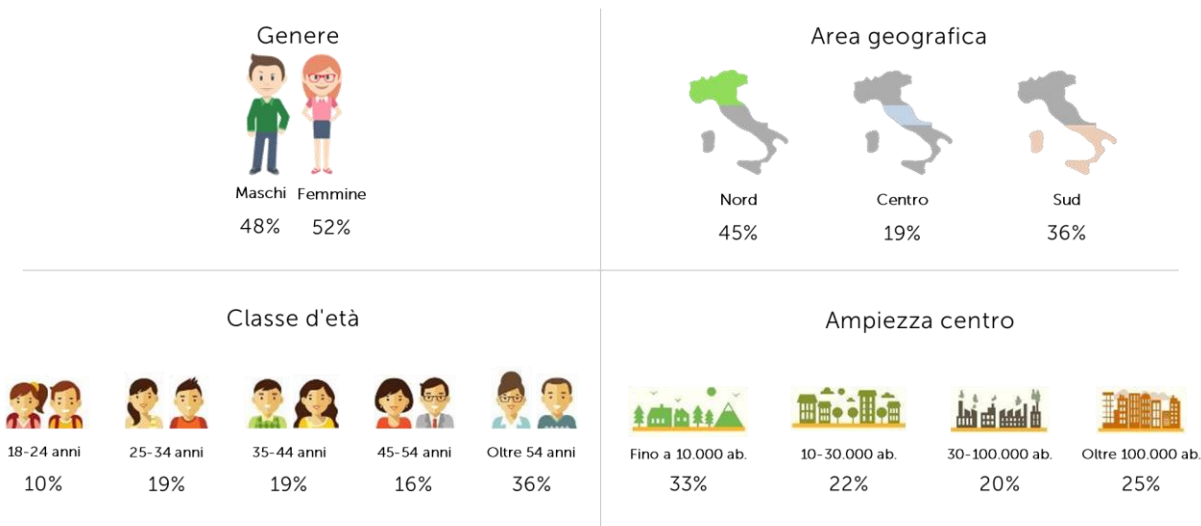
## La metodologia

L'indagine è stata realizzata dall'11 al 13 maggio 2026 attraverso 500 interviste con metodologia CATI/CAWI ad un campione rappresentativo della popolazione italiana maschi e femmine dai 18 anni in su, segmentato per sesso, età, Grandi Ripartizioni Geografiche e Ampiezza Centri proporzionalmente all'universo della popolazione italiana.

L'indagine è eseguita nel rispetto del codice deontologico ASSIRM ed ESOMAR.

*Tableau de Bord® è un marchio regolarmente registrato presso il Mise - Ministero per lo Sviluppo Economico, Direzione Generale per la lotta alla contraffazione.*

## Il campione



PER  
UNA

**PA**

CHE  
GENERA  
FUTURO

9-11 GIUGNO 2026  
CONVENTION CENTER  
LA NUVOLO, ROMA

2026  
FORUM PA

Focus

# Il reclutamento nella PA

Dati Dipartimento della Funzione Pubblica

giugno 2026





inPA

Portale del Reclutamento

## Utenti registrati, Pubblicazioni e Posizioni (da aprile 2025 fino a maggio 2026)

UTENTI REGISTRATI dal 2021 al 28/05/2026

3.199.019

UTENTI REGISTRATI (\*) da aprile 2025 a maggio 2026

958.813

di cui

757.136 ATTIVI e con CV compilato

fonte: **Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

(\*) 201.677 utenti hanno eseguito un primo accesso all'area riservata, utilizzando gli strumenti di autenticazione previsti dal Portale (SPID, CIE, CNS, EIDAS), ma non hanno compilato informazioni curriculari utili alle successive analisi

	Totale		PA Centrali		PA Locali	
	pubblicazioni	posizioni	pubblicazioni	posizioni	pubblicazioni	posizioni
<b>Totale</b>	<b>23.467</b>	<b>208.736</b>	<b>2.679</b>	<b>160.285</b>	<b>20.788</b>	<b>48.451</b>
<i>Bandi di concorso pubblicati</i>	15.240	167.889	1.715	132.996	13.525	34.893
<i>Avvisi ricerca esperti pubblicati</i>	2.256	4.349	532	1.125	1.724	3.224
<i>Bandi concorsi dfp – formez pa pubblicati</i>	271	24.978	227	23.384	44	1.594
<i>Avvisi di mobilità pubblicati</i>	5.700	11.520	205	2.780	5.495	8.740