



realizzato nell'ambito di:

ECOSISTEMA
FUTURO

partire dal futuro.

la trasformazione della
pubblica amministrazione italiana.

2026.
executive summary ITA.


randstad

research
institute.

La Pubblica Amministrazione italiana si trova davanti a una trasformazione senza precedenti. Nel prossimo decennio, una quota significativa della forza lavoro lascerà il servizio per effetto del turnover generazionale, mentre una parte crescente delle professioni è esposta all'impatto dell'intelligenza artificiale e delle nuove tecnologie digitali. Questa combinazione rappresenta al tempo stesso una sfida e un'opportunità straordinaria: se governata efficacemente, può consentire alla PA di compiere un vero salto di qualità, aumentare la produttività e diventare un motore della crescita economica del Paese.

Fotografia del settore: chi lavora nella PA

La PA in senso stretto conta 1.181.762 occupati. L'analisi strutturale rivela criticità significative:

- Forte invecchiamento: il 66,5% dei lavoratori ha oltre 45 anni; un terzo ha già superato i 55 anni e si avvicina alla pensione nei prossimi anni.
- Squilibrio di genere: la componente maschile rappresenta il 64,8% del totale, una caratteristica storicamente legata alle funzioni di sicurezza e difesa.
- Titolo di studio: il 52,8% dei dipendenti è diplomato, il 36,5% laureato. Rispetto a sanità e istruzione (oltre il 60% di laureati), la PA si avvicina più al settore privato dei servizi.
- Distribuzione territoriale: la densità di dipendenti per abitante è strettamente correlata alla frammentazione amministrativa. Valle d'Aosta e regioni a statuto speciale presentano i valori più alti; Lazio e Piemonte mostrano le maggiori concentrazioni assolute.

Dinamiche occupazionali: la PA si rigenera

Dopo oltre un decennio di saldi negativi, il 2023 ha segnato uno spartiacque storico: per la prima volta la PA ha registrato un saldo attivo netto di +12.707 unità, trainato quasi interamente dalla componente femminile (+12.401 unità). Il tasso di rimpiazzo complessivo ha raggiunto il 115,4%.

Tra i trend più significativi nei nuovi flussi in ingresso:

- Femminilizzazione crescente: le donne rappresentano circa il 60% dei nuovi contratti attivati; il tasso di turnover femminile ha toccato il 20,8% nel 2022.
- Innalzamento dell'istruzione: i laureati tra i neo-assunti sono passati dal 34,7% del 2010 al 47,7% del 2023, accelerati dal Decreto Reclutamento e dalle esigenze del PNRR.
- Stabilizzazione contrattuale: i contratti a tempo indeterminato hanno superato quasi il 49% delle nuove attivazioni nel 2023, in netta inversione rispetto al picco di precarietà del 2012-2013.
- Mobilità crescente: il tasso di turnover è quasi raddoppiato rispetto a dieci anni fa; quasi 1 neo-assunto su 5 con contratto indeterminato lascia l'ente entro tre anni.

Retribuzioni: la sfida del potere d'acquisto

Le dinamiche retributive mostrano una perdita generalizzata di potere d'acquisto tra il 2015 e il 2023. La PA in senso stretto ha mostrato una relativa resilienza, mantenendo un saldo reale positivo di +1,5% rispetto al 2015,

grazie a rinnovi contrattuali che hanno superato marginalmente l'inflazione (+21,4% nominale vs +19,6% NIC). Tuttavia il quadro per gli altri comparti è assai più critico: la scuola e la sanità registrano perdite reali di circa 9 punti percentuali. A livello regionale, solo Lazio e Valle d'Aosta mantengono un saldo positivo; Liguria (-10,8%), Umbria (-9,6%) e Abruzzo (-9,2%) sono le realtà più colpite.

Intelligenza Artificiale e automazione: impatto differenziato

L'analisi dell'esposizione tecnologica rivela una polarizzazione marcata all'interno della PA:

- Profili high skilled (dirigenti, specialisti, tecnici): oltre il 67% ricade in fascia di alta esposizione all'IA, che agisce da strumento di potenziamento delle capacità cognitive e decisionali.
- Profili medium skilled (impiegati, addetti d'ufficio): l'86,8% è ad alto rischio di automazione tradizionale, a causa della natura ripetitiva delle mansioni burocratiche. Questi 245.000 lavoratori rappresentano la sfida principale di riqualificazione.
- Profili low skilled: quasi impermeabili all'IA, ma esposti all'automazione fisica per le mansioni più elementari.

La sfida per la PA risiede nella capacità di governare questa transizione, accompagnando i profili più esposti verso compiti a maggior valore aggiunto, evitando che l'avanzamento tecnologico ne eroda il valore professionale.

Investimenti e megatrend: il PNRR come leva

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza destina oltre 21 miliardi di euro alla PA, di cui 14,6 miliardi per la modernizzazione tecnologica e oltre 6 miliardi specifici per la digitalizzazione. Gli investimenti si articolano su quattro assi: accesso e reclutamento, buona amministrazione, sviluppo delle competenze e digitalizzazione. Parallelamente, i cambiamenti demografici — l'invecchiamento della popolazione, il calo delle nascite, la povertà crescente — aumentano la domanda di servizi di welfare, mentre la PA stessa deve fare i conti con la dispersione del know-how legata ai pensionamenti di massa.

Profili e competenze del futuro

La trasformazione della PA richiede un'evoluzione profonda delle competenze, che devono diventare ibride, dinamiche e orientate all'innovazione. Cinque macro-aree definiscono il profilo del dipendente pubblico del futuro:

- E-Leadership e gestione del cambiamento: capacità di guidare l'innovazione tecnologica mediando tra potenzialità della tecnica e finalità istituzionali.
- Gestione dei dati e privacy: data governance, principio once-only, privacy by design come parte integrante dei procedimenti.
- Cultura della cybersicurezza: consapevolezza diffusa del rischio cyber a ogni livello, non solo tra i tecnici informatici.

- Governance etica dell'IA: supervisione dei sistemi algoritmici, prevenzione dei bias, mantenimento della centralità umana nelle decisioni.
- Sostenibilità e valore pubblico: green procurement, creazione di impatto positivo sul territorio, orientamento al risultato oltre che alla norma.

I profili strategici emergenti, dal Responsabile per la Transizione Digitale all'Ethical AI Auditor, dallo Specialista in Data Governance al Sustainability Manager, segnano il superamento del modello burocratico-procedurale verso una PA digitale orientata al valore pubblico.

Conclusioni: governare o subire la trasformazione?

La trasformazione della Pubblica Amministrazione richiede il passaggio dal concetto di "posto fisso" a quello di "posto giusto", caratterizzato da valore sociale e innovazione. Il successo della riforma dipenderà dalla capacità di integrare le nuove tecnologie senza perdere di vista l'umanità e l'etica del servizio pubblico.

Due sfide decisive si profilano:

- Il passaggio di testimone generazionale: garantire che il know-how costruito in decenni non venga disperso con i pensionamenti di massa, attraverso programmi strutturati di mentoring e trasferimento delle competenze.
- La trasformazione culturale: la PA moderna sta abbattendo i confini che la separavano dal settore privato. Comunicare questa modernità è essenziale per attrarre talenti che scelgano il "posto giusto", dove l'impatto sull'interesse generale rappresenta un valore aggiunto irripetibile rispetto a qualsiasi datore di lavoro privato.