DOI: 10.3280/for2025-002oa21006

La transizione digitale nella PA: percorsi formativi tra evidenze e pratiche emergenti

Alessandra Pedone

Digitalizzazione e apprendimento continuo nella PA: evidenze, divari, opportunità

L'esperienza del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, accelerata dalla pandemia di Covid-19, ha rappresentato un punto di svolta tanto per l'organizzazione del lavoro quanto per i processi di apprendimento continuo. La risposta formativa della PA si è basata prevalentemente su interventi di alfabetizzazione digitale e sull'uso di strumenti collaborativi, con un ricorso massiccio alla formazione a distanza, spesso sotto forma di webinar asincroni. Le esigenze formative emerse hanno riguardato non solo le competenze tecniche, come la gestione delle piattaforme di lavoro condivise, la cybersecurity, e la digitalizzazione dei processi, ma anche le competenze trasversali, indispensabili in un contesto ibrido: gestione del tempo, leadership, autonomia, capacità collaborativa e orientamento al risultato. Le prospettive delineate dalla ricerca INAPP suggeriscono che, nella Pubblica Amministrazione, la digitalizzazione e l'apprendimento continuo debbano evolvere verso un modello integrato e strategico, capace di combinare formazione in presenza e a distanza, di promuovere una cultura della fiducia e dell'autonomia e di valorizzare la certificazione delle competenze acquisite.

In questo quadro, la transizione digitale della Pubblica Amministrazione italiana si configura come una sfida cruciale, orientata al potenziamento del capitale umano e, in particolare, al rafforzamento diffuso delle competenze digitali del personale.

Competenze digitali: consapevolezza e azione

Il ruolo strategico delle competenze digitali nella Pubblica Amministrazione è confermato dal consenso delle amministrazioni sulla loro rilevanza. L'indagine INDACO-PA mostra che l'86,3% delle PA considera prioritaria la protezione dei dati personali, mentre il 56,1% attribuisce importanza a competenze più specifiche, come la creazione e rielaborazione di contenuti digitali (Fig.1). In generale, oltre due terzi delle amministra-

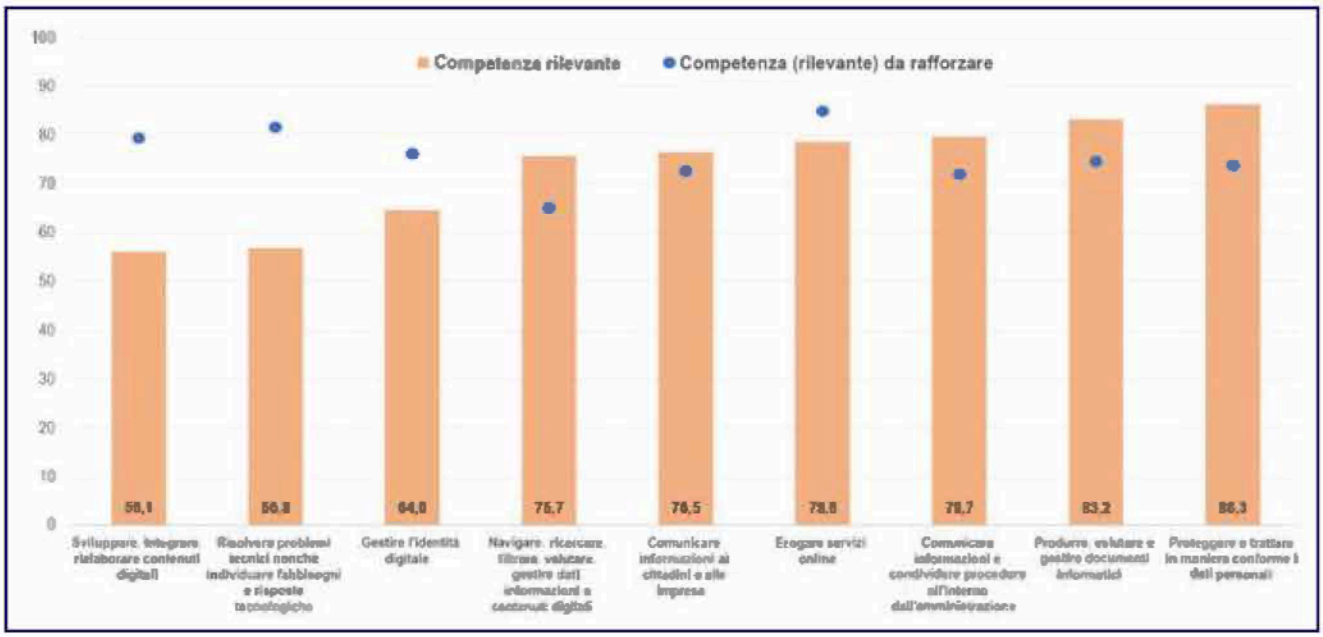


Fig. 1 - Distribuzione delle Pubbliche Amministrazioni in base alla rilevanza e alla necessità di rafforzamento delle competenze digitali (in % di tutte le PA). Fonte: Inapp INDACO-PA 2022.

Copyright © FrancoAngeli.
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License.
For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org.

DOI: 10.3280/for2025-002oa21006

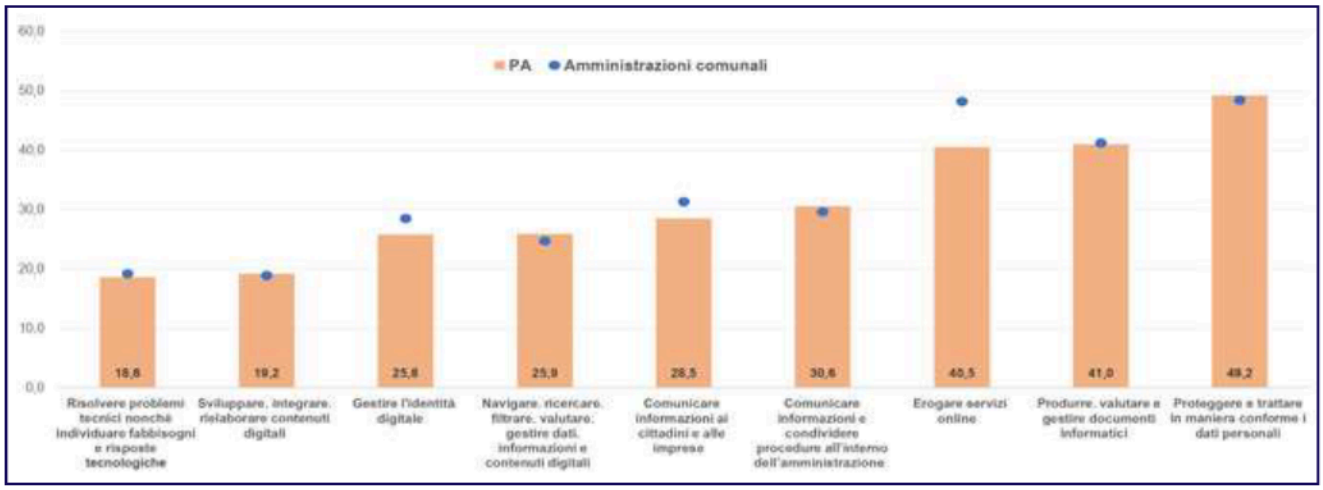


Fig. 2 - PA che hanno offerto attività di formazione e che hanno investito nelle competenze digitali (in % di tutte le PA che realizzano attività di formazione). Fonte: Inapp INDACO-PA 2022.

zioni riconoscono l'importanza delle competenze digitali, sebbene l'attenzione cali per aree più specialistiche come la gestione dell'identità digitale (64,6%) o il *problem solving* tecnologico (56,8%). Tuttavia, questa consapevolezza non sempre si riflette nell'offerta formativa effettiva. Le principali aree oggetto di intervento sono la protezione dei dati (49,2%), la gestione dei documenti informatici (41%) e l'erogazione di servizi online (40,5%) (Fig. 2). Le competenze più complesse, invece, sono trattate da meno del 20% delle amministrazioni. I comuni mostrano maggiore attenzione alla formazione per i servizi digitali ai cittadini (48,2%, contro il 40,5% generale), in linea con il loro ruolo di front line.

Conclusioni: Metodologie innovative: cosa funziona davvero

Le ricerche qualitative INAPP (2022-2023) confermano un cambio di paradigma: la pandemia ha accelerato la diffusione della formazione online, attivata da oltre il 95% delle PA nel 2021, in forma esclusiva (45,5%) o mista (49,8%). Nel 2022, il *blended learning* è preferito dal 63,7% delle PA. Persistono forti divari: le amministrazioni centrali investono di più, mentre le locali, specie nel Sud, sono in ritardo (solo il 60,8% ha attivato corsi, contro oltre il 90% nel Centro-Nord). Si riducono invece le differenze nella micro-formazione e nel training on the job.
Tra le soluzioni emergenti: *microlearning*, piattaforme LMS e percorsi asincroni, soprattutto per neoassunti e formazione on demand. Le esperienze analizzate nei casi studio di alcuni Comuni, dimostrano il potenziale trasformativo della formazione integrata con *smart working* e digitalizzazione. Le principali criticità segnalate dalle PA riguardano l'interazione formativa (relazioni docente-discente), la dispersione dell'attenzione e la difficoltà di conciliare formazione e lavoro in remoto. Nonostante ciò, il giudizio sulla formazione online è positivo: l'89,7% delle PA la ritiene più accessibile e funzionale. In prospettiva, le evidenze INDACO suggeriscono alcune priorità:

- investire in formazione digitale diffusa, con attenzione a soft e digital soft skills;
- rafforzare i sistemi interni di formazione *on demand* per una maggiore personalizzazione;
- promuovere la certificazione delle competenze per valorizzare i percorsi formativi;
- consolidare il ruolo strategico della formazione nella realizzazione del PNRR.

Riferimenti bibliografici

Angotti R., Occhiocupo G., Pedone A. (2023), Formazione continua e digitalizzazione nella PA. Spunti di riflessione dai dati dell'Indagine INDACO-PA, *Sinappsi*, XIII, n.3, pp. 33-48 https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/4204.

Angotti R., Pedone A., Modalità di funzionamento e problematiche delle politiche europee e nazionali di sostegno alla formazione continua e sviluppo delle competenze nelle imprese e nella PA, Intervento a "VII Convegno SISEC", Brescia, Università di Brescia, 8-11 febbraio 2023 https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3795.

Angotti R. (2021), Formazione, digitalizzazione e nuova domanda di competenze, pp. 109-121, in INAPP (2021), *Rapporto INAPP 2021. Lavoro, formazione e società in Italia nel passaggio all'era post covid-19*, Roma, Inapp <https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/2023/01/Inapp_Rapporto_2021.pdf>

INAPP (2025), *XXIV Rapporto sulla formazione continua: annualità 2023-2024*, Roma, Inapp https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/4739.

Occhiocupo G., Pedone A. (2023), L'impatto dello smart working sui processi di reskilling e upskilling nel lavoro privato e pubblico: primi elementi di analisi, *Economia & lavoro, Rivista di politica sindacale, sociologia e relazioni industriali* 1/2023, pp. 83-102, doi: 10.7384/108825 <https://inapp.infoteca.it/?ids=24868>.

Alessandra Pedone
Ricercatrice INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:
http://creativecommons.org

Copyright © FrancoAngeli.
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License.
For terms and conditions of usage please see: http://creativecommons.org.