



Alessandra Pedone

INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche

Intelligenza artificiale e formazione dei dipendenti pubblici Evidenze dalle indagini INAPP INDACO 2025

Roma, 12 marzo 2026

TAVOLO DI LAVORO - Innovazione nella pubblica amministrazione



Adozione dell'IA nella PA: quadro OCSE e competenze

Punti chiave per l'adozione dell'IA

Efficienza: processi e qualità dei servizi

Capacità interne: conformità e uso strategico

Governance: gestire rischi e supervisione

Trasformazione: processi, ruoli e competenze

Formazione multilivello:

- **Competenze di base — per tutti**
- **Competenze strategiche — per dirigenti**
- **Competenze tecniche — per professionisti digitali**

Competenze per l'era dell'IA — framework OCSE

Sviluppare e mantenere sistemi IA

- Competenze IA specialistiche
- Competenze digitali avanzate
- Data science
- **Competenze trasversali · AI literacy**

Adottare e interagire con applicazioni IA

- **Competenze digitali e AI literacy · EU DigComp 3.0**
- **Competenze trasversali**

*OECD/UNESCO (2024), G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the Public Sector
OECD (2026), Building an AI-ready public workforce: Implications and strategies*

IA nella Pubblica Amministrazione italiana: quadro normativo EU - IT

1

AI Act UE (Reg. 2024/1689)

IA nei settori del Lavoro e istruzione/formazione = ad alto rischio. Obblighi di alfabetizzazione IA (art.4)
Divieto sistemi di riconoscimento e inferenza delle emozioni (art. 5).

2

Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025

Formazione obbligatoria per dirigenti e dipendenti PA: 40 ore annue dal 2025 su leadership, soft skills e competenze digitali.
AI literacy: competenze tecniche, trasversali e umanistiche per i dipendenti, per sviluppo etico ed efficace degli strumenti AI.

3

Strategia Italiana per l'Intelligenza Artificiale 2024-2026 e Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2024-2026

Obiettivi e azioni strategiche: Supportare i processi amministrativi; Favorire la fruizione dei servizi della PA, Formazione e sviluppo competenze. [Rapporto 2025 AGID - L'Intelligenza Artificiale nella PA](#)

4

Legge n. 132 del 23 settembre 2025

Requisiti di alfabetizzazione all'IA. Osservatorio nazionale sull'adozione dell'IA nel Lavoro (D.M. n.173 del 15 dicembre 2025).
Protezione dei diritti digitali e supervisione umana qualificata. Informativa obbligatoria ai dipendenti sull'uso dell'IA.

5

Linee Guida AGID per l'adozione dell'Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione

Determinazione n.17/2025, iter di adozione in corso: mappatura delle figure professionali per identificare le responsabilità legate alla governance dell'IA. Piani formativi e di upskilling.

Livello delle Competenze Digitali

Competenze digitali 2025 Italia
54% (vs 60% UE) +8,2% dal
2023

EU Digital Decade target 80%

Dati 2023 per livello di istruzione

UE (55,4%)

Basso: 33,7%

Medio: 51,0%

Alto: 79,6%

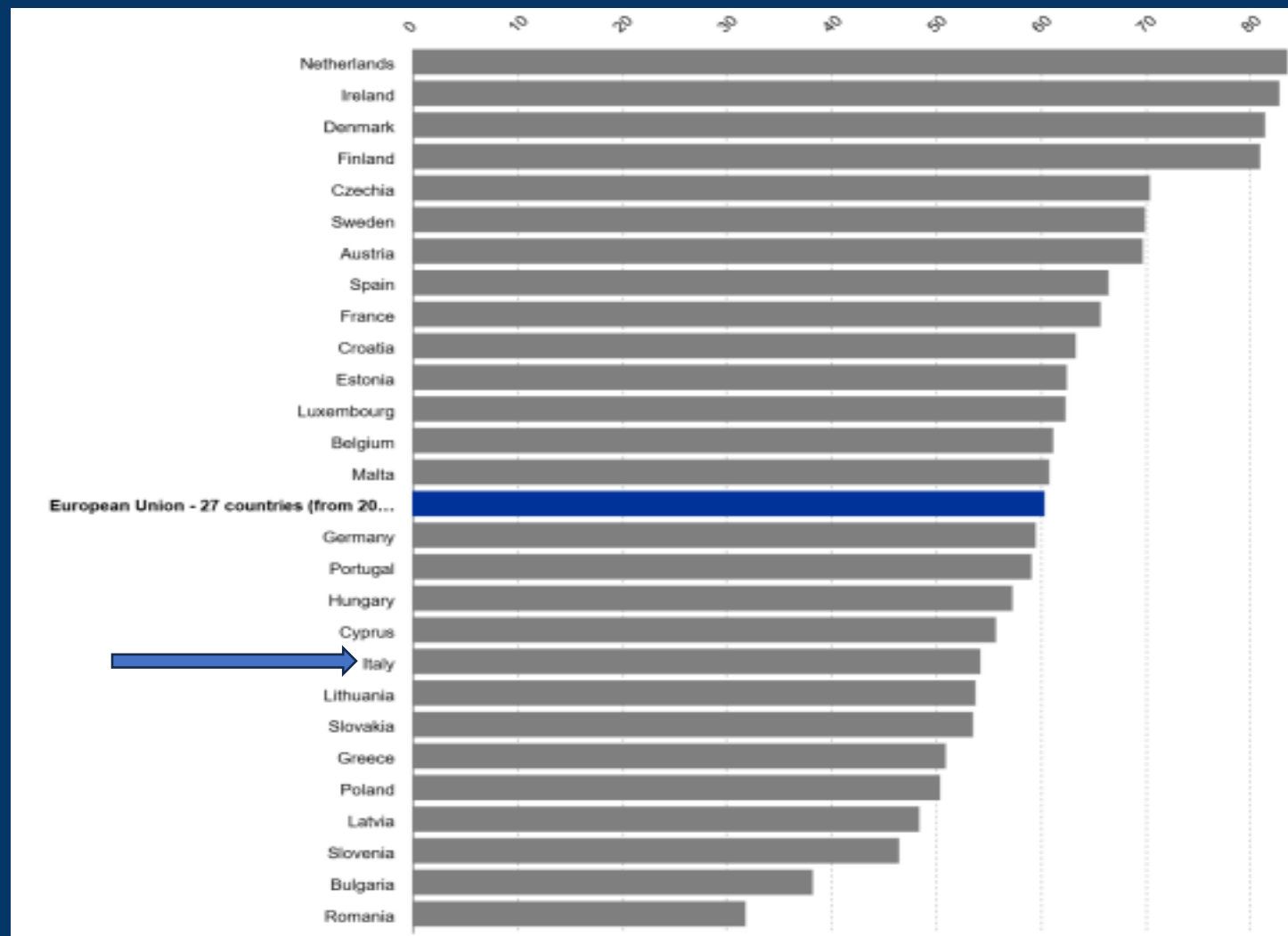
Italia (45,8%)

Basso: 22,6%

Medio: 52,6%

Alto: 74,1%

Competenze digitali 2025 (% fascia di età 16–74).



Fonte: Eurostat 2026 (online data code: isoc_sk_dskl_i21)

Diffusione dell'IA e partecipazione alla formazione

Uso di strumenti IA da parte dei lavoratori

~30%

dei lavoratori dipendenti UE usa strumenti IA

Italia in linea con la media UE: 29,9% · Indagine JRC AIM-WORK 2025

>50%

degli adulti italiani usa strumenti IA

In maggioranza per uso personale · INDACO Adulti – INAPP 2025

Il gap tra uso personale e uso professionale dell'IA segnala un potenziale inesperto: competenze acquisite individualmente che non si trasferiscono nei processi lavorativi.

Tasso di partecipazione formativa (25–64 anni)

10,4%

Italia 2024 · tasso di partecipazione formativa

Eurostat / LFS

▼ -1,2 p.p. rispetto al 2023

▲ +3,3 p.p. rispetto al 2020

● Dal 14° (2023) al 20° posto (2024) tra 27 Paesi UE

● Divario -3,1 p.p. vs media UE (13,5%)

Eurostat LFS - Periodo di riferimento sono le 4 settimane precedenti l'intervista (media annuale)

Le Indagini INDACO - INAPP - Gruppo di ricerca Formazione continua e Apprendimento degli adulti

	INAPP INDACO-ADULTI	INAPP INDACO – PA
Obiettivo	Diffusione dell'apprendimento degli adulti	Domanda e offerta di formazione nel settore pubblico
Unità di rilevazione	Individui tra 18 e 64 anni	Unità Istituzionali PA
Campione	40 mila + 10 mila individui rappresentativi per genere, età, titolo di studio e regione	Censuaria / campionaria sui comuni <50 dip.
Focus	<p>Partecipazione formativa (formale, non formale, informale)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divari sociodemografici, culturali e professionali nell'accesso alla formazione • Benefici della formazione, competenze acquisite, ostacoli • Apprendimento intergenerazionale 	<p>Diffusione delle attività formative</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidenza, partecipazione, intensità e costi della formazione • Strategie formative e competenze richieste e fabbisogni formativi • Ostacoli • Valutazione della formazione erogata • Seniority Management e trasferimento intergenerazionale

Indagini statistiche ricorrenti SISTAN

INDACO – Adulti (dati 2025)

INDACO – Imprese (in corso)

INDACO – PA 2025 (in corso)

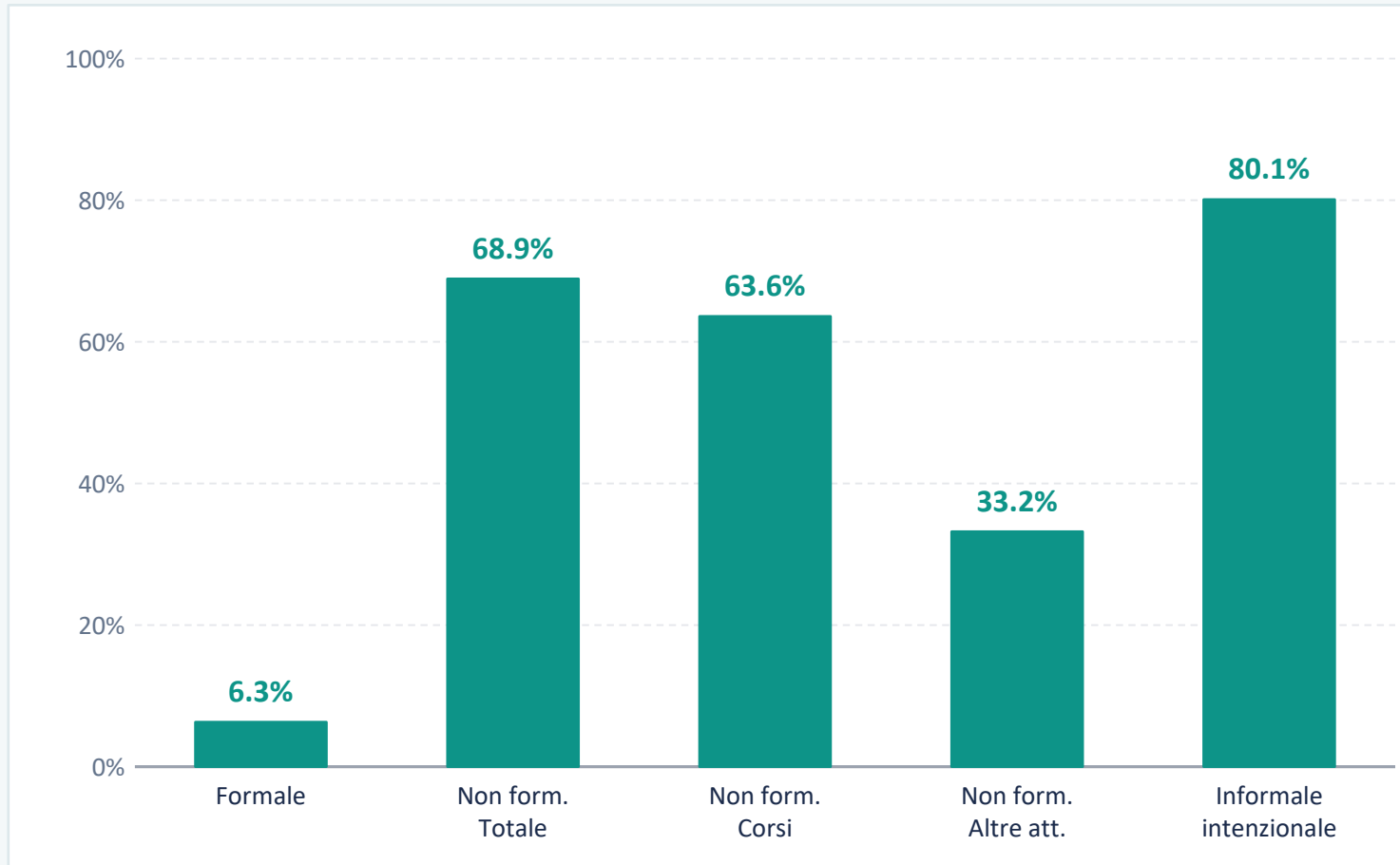
- Intangible Assets Survey
- OFP – Offerta di Formazione Professionale

Collaborazione con ISTAT

- Indagini quinquennali EUROSTAT CVTS e AES

Dipendenti Pubblici – Partecipazione alla Formazione

Anno 2025 | Quote % di partecipanti per tipologia formativa
(Il periodo di riferimento è i 12 mesi precedenti l'indagine)



Dati 2025	
Apprendimento formale	6.3%
Non formale – Totale	68.9%
Non formale – Corsi	63.6%
Non formale – Altre attività	33.2%
Informale intenzionale	80.1%
Tipologia formativa	% 2025

Formale

Corsi strutturati con titolo/certificazione riconosciuta (scuola, università, ITS).

Non Formale

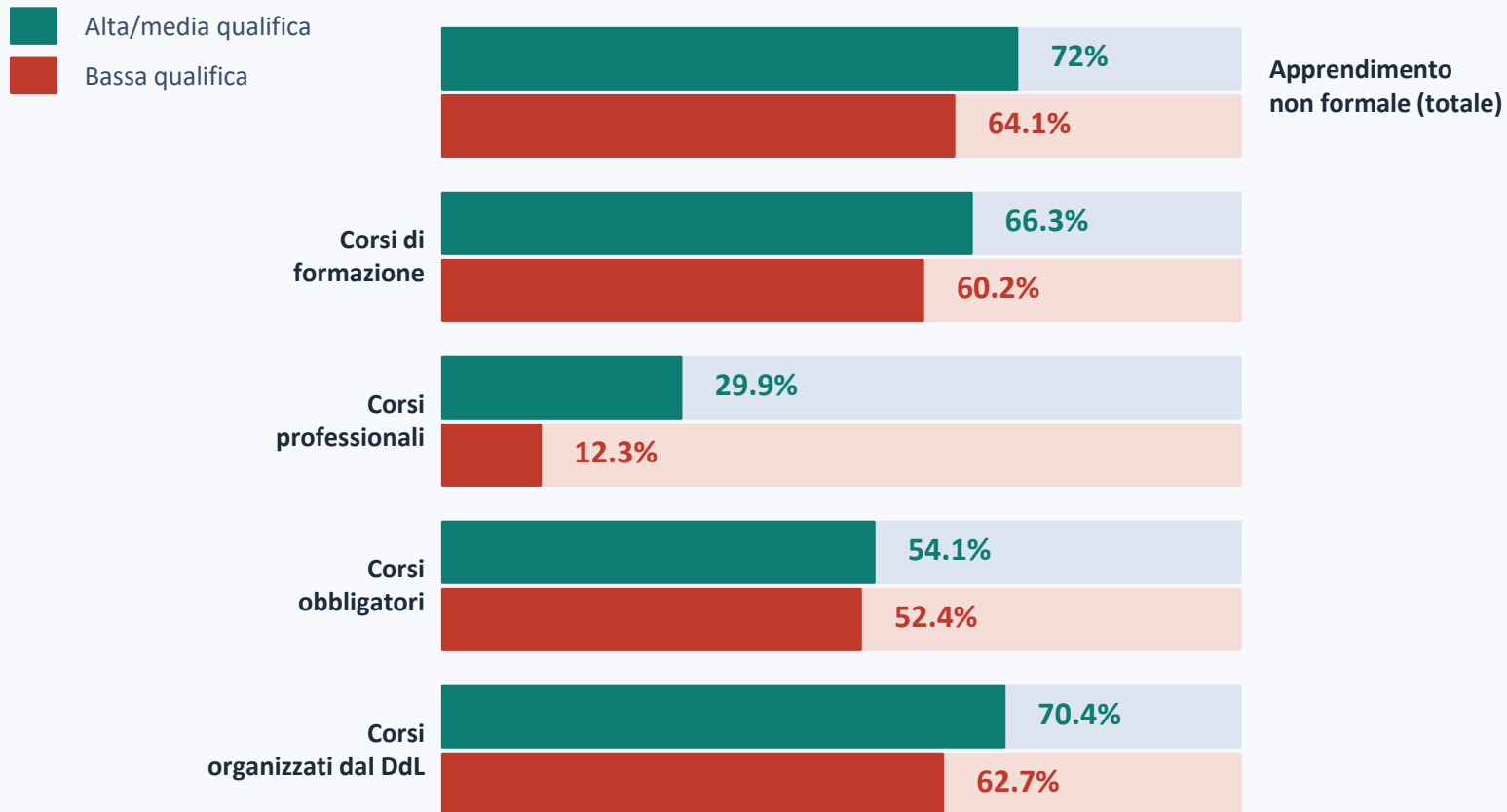
Attività organizzate senza titolo ufficiale: corsi aziendali, seminari, convegni formativi.

Informale Int.

Apprendimento autonomo e intenzionale: letture, video, podcast, autoformazione digitale.

Gap nella partecipazione formativa (1/3) — Qualification gap

Dipendenti pubblici 25-64 anni · partecipazione a corsi (% degli occupati)



Gap
-17.6 p.p.

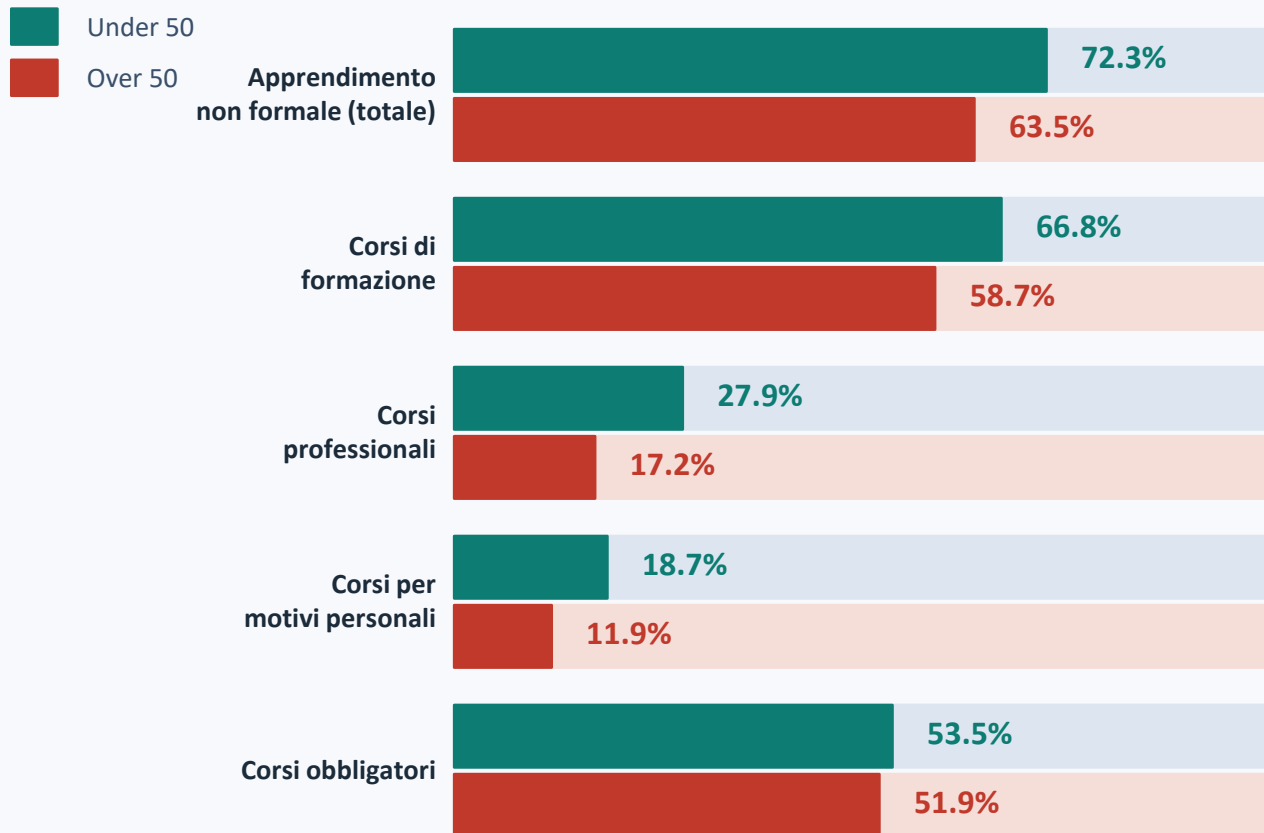
Dato chiave

Nei corsi professionali il gap è di -17,6 p.p. tra low e high qualified.

La formazione obbligatoria livella la partecipazione (52,4% vs 54,1%)

Gap nella partecipazione formativa (2/3) — Age gap

Dipendenti pubblici 25-64 anni · under 50 vs over 50



Gap
-10.7 p.p.

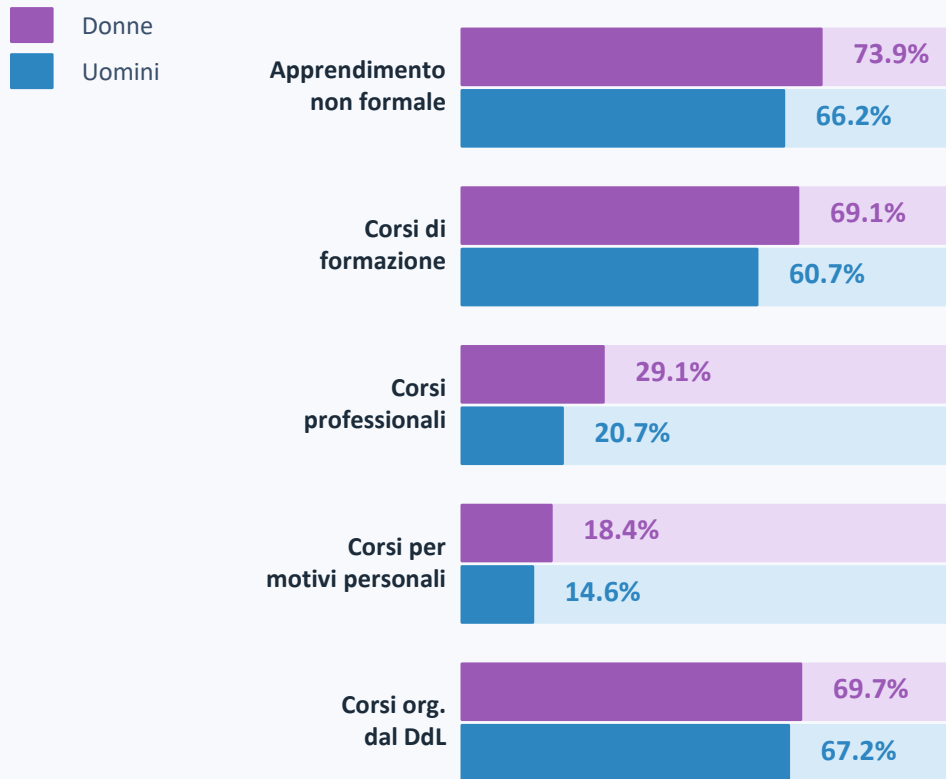
Dato chiave

Nei corsi professionali gli over 50 partecipano quasi 11 p.p. in meno degli under 50.

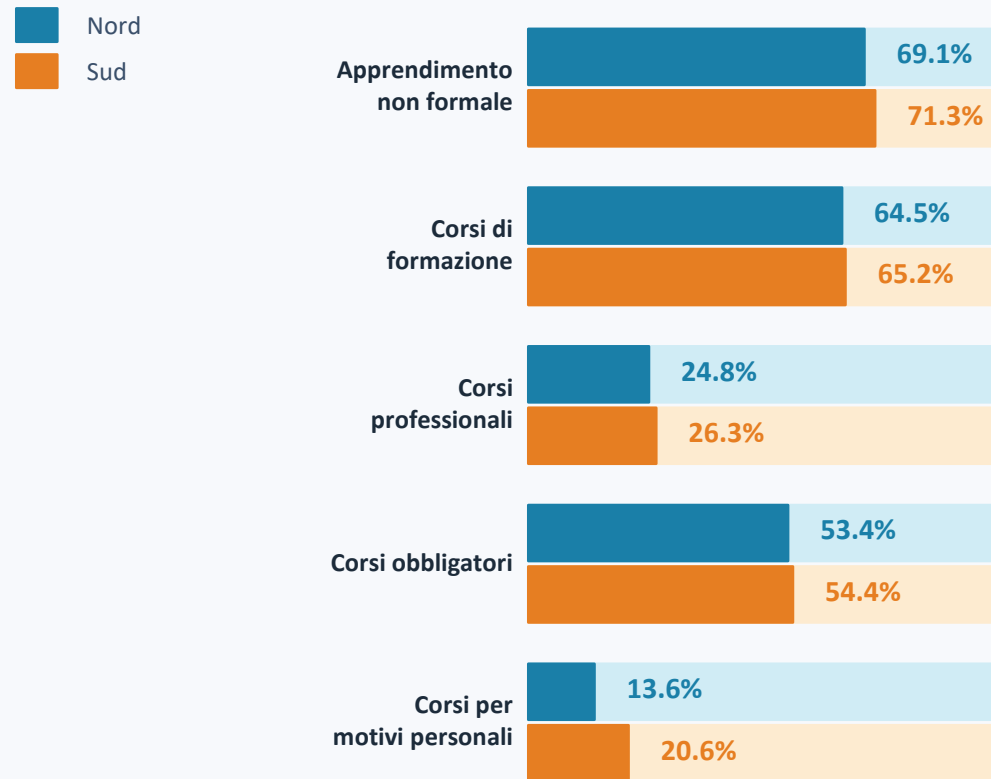
La formazione organizzata dal datore di lavoro raggiunge il 69,4% dei maturi

Gap nella partecipazione formativa (3/3) — Gender e Regional gap

Gender gap



Regional gap



Gender gap (PA): le donne partecipano più degli uomini in ogni tipologia formativa — il divario è di +8,4 p.p. nei corsi professionali.
Regional gap: nella PA i lavoratori del Sud partecipano di più, con uno scarto di +7 p.p. nei corsi per motivi personali .

GRAZIE DELL'ATTENZIONE

Alessandra Pedone

a.pedone@inapp.gov.it

Gruppo di Ricerca **Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti
Struttura Sistemi Formativi**

