



Presidenza del Consiglio dei Ministri

**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

PNRR - Riforma mercato del lavoro pubblico

Ufficio per l'organizzazione ed il lavoro pubblico

Analisi dei piani strategici per le risorse umane (Programma
Triennale dei fabbisogni di personale) contenuti nei PIAO

All. 6_Modelli evolutivi del lavoro pubblico e trasformazione delle modalità operative nella PA

Milestone M1C1-59 ter

Giugno 2026



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

PIANO NAZIONALE DI
RIPRESA E RESILIENZA
#NEXTGENERATIONITALIA

Modelli evolutivi del lavoro pubblico e trasformazione delle modalità operative nella PA

La trasformazione del lavoro pubblico può essere letta non come un cambiamento puntuale, ma come una **traiettoria progressiva di riconfigurazione dei ruoli**, delle **competenze** e delle **modalità operative**.

In tale prospettiva, l'impatto dell'intelligenza artificiale e dell'automazione non deve essere interpretato in modo uniforme per tutte le attività amministrative, ma valutato in funzione della natura dei processi, del livello di complessità decisionale, del grado di standardizzazione delle attività e della rilevanza del presidio umano.

Alcune analisi di settore¹ evidenziano infatti che **l'impatto dell'AI** sui ruoli non può essere stimato esclusivamente sulla base dell'automatizzabilità dei task esistenti, ma **deve essere valutato considerando anche la strategia dell'organizzazione**, il livello di ambizione nell'uso dell'AI, il contesto operativo e l'andamento della domanda dei servizi. La stessa ricerca individua tre livelli di impatto: AI come assistente virtuale, applicato entro i confini dei ruoli esistenti; AI come partner, in grado di ridefinire modalità di lavoro e professioni; AI come elemento trasformativo, associato a configurazioni più autonome e a nuovi modelli operativi.

Le evidenze analizzate nei paragrafi precedenti consentono di individuare alcune **principali traiettorie evolutive attraverso cui la trasformazione digitale, l'intelligenza artificiale e l'automazione stanno progressivamente riconfigurando il lavoro pubblico** (dettaglio in figura X). Tali traiettorie non rappresentano fasi rigidamente sequenziali, ma direttrici tra loro complementari e in parte sovrapposte, che incidono simultaneamente su organizzazione del lavoro, competenze, modelli gestionali e ruolo delle tecnologie nei processi amministrativi.

¹ Gartner (2025). *Adapting Workforce Strategies to Prepare for AI's Impact on Jobs*

Le 4 traiettorie per la trasformazione operativa della PA



Le 4 traiettorie per la trasformazione operativa della PA



Figura 1 – Le 4 traiettorie per la trasformazione operativa della PA

In particolare, l'evoluzione riguarda: la progressiva transizione verso **modelli di gestione dinamica delle competenze**; **l'integrazione** crescente tra **persone** e **sistemi intelligenti**; la **composizione** di una **forza lavoro più ibrida e articolata**; e, nel più lungo periodo, l'affermazione di **configurazioni operative ad alta automazione** e **supporto decisionale avanzato**. In questo quadro, il ruolo della Pubblica Amministrazione evolve parallelamente, rafforzando le capacità di indirizzo, supervisione, orchestrazione e governo dei processi trasformativi.

Dal ruolo statico alla gestione dinamica di task e competenze

Una prima traiettoria evolutiva riguarda il **superamento progressivo del modello basato su profili professionali statici, a favore di una gestione più dinamica delle attività e delle competenze**. In questo scenario, il lavoro pubblico tende a essere letto non solo come insieme di posizioni organizzative, ma come combinazione di task, responsabilità, competenze e livelli di presidio richiesti.

Questo passaggio comporta una transizione da logiche di allocazione stabile delle risorse a **logiche di riallocazione progressiva in funzione delle priorità operative, della domanda di servizi e dell'evoluzione tecnologica**. In particolare, le amministrazioni saranno chiamate a distinguere tra attività ad alta standardizzazione, attività a contenuto valutativo e attività ad alto

impatto relazionale o decisionale, così da individuare quali possano essere supportate, automatizzate o mantenute sotto presidio umano diretto.

In tale prospettiva, la **pianificazione dei fabbisogni non potrà limitarsi alla quantificazione delle dotazioni organiche, ma dovrà progressivamente includere una lettura più granulare dei fabbisogni di capacità**. Recenti studi² evidenziano che gli investimenti in AI possono produrre impatti differenti sui ruoli a seconda del grado di disruption tecnologica e dell'andamento della domanda dei servizi, richiedendo quindi una valutazione contestuale e non generalizzata degli effetti sul lavoro.

Per la Pubblica Amministrazione, ciò rafforza la necessità di strumenti capaci di connettere fabbisogni, competenze, processi e performance. In continuità con la Riforma, **il valore di piattaforme e strumenti interoperabili non risiede solo nella raccolta dei dati, ma nella possibilità di orientare decisioni più consapevoli su allocazione delle risorse, sviluppo professionale, mobilità interna e aggiornamento dei profili**.

Dall'automazione di supporto alla collaborazione human-AI

Una seconda traiettoria riguarda l'evoluzione delle **modalità di interazione tra persone e tecnologie intelligenti**. Nella fase più prossima, l'AI agisce prevalentemente come supporto all'esecuzione di attività esistenti, contribuendo ad automatizzare task ripetitivi, ridurre tempi di lavorazione, facilitare la ricerca e l'elaborazione di informazioni e migliorare la qualità dei processi amministrativi.

Questo modello corrisponde a una logica di AI-assisted work, nella quale le tecnologie non modificano necessariamente la struttura dei ruoli, ma ne aumentano la produttività e ne semplificano alcune componenti operative. Questa fase è descritta come applicazione dell'AI entro i confini di ruoli e professioni esistenti, con utilizzi prevalentemente a livello di task e orientati a rendere più rapido o efficace un lavoro già noto³.

In prospettiva, tuttavia, l'evoluzione non si esaurisce nell'automazione di supporto. Si affermano modelli di collaborazione più strutturata tra persone e sistemi intelligenti, nei quali l'AI contribuisce alla gestione di task più articolati, alla generazione di alternative, all'analisi di informazioni complesse e al supporto dei processi decisionali. In questa traiettoria, il modello evolutivo proposto⁴ (rif. figura x) presenta una progressione lineare dall'*Esperienza Assistita*, in cui

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Gartner (2025). *AI Agents Will Be Your Top Users — Here's How to Prepare for Them*

gli umani completano direttamente i task, fino all'*Esperienza Agentica Supervisionata*, in cui gli agenti assumono un ruolo primario nell'esecuzione dei task e l'intervento umano si concentra su eccezioni, azioni a bassa confidenza e supervisione.

Applicata alla PA, questa evoluzione implica una trasformazione del valore del lavoro umano.

Le persone sono progressivamente chiamate a concentrarsi su attività a maggiore contenuto cognitivo, relazionale e valutativo: interpretazione del contesto, gestione delle eccezioni, valutazione degli impatti, presidio della qualità, decisione responsabile e relazione con cittadini, imprese e stakeholder istituzionali.

Dalla forza lavoro tradizionale all'orchestrazione delle capacità

Una terza traiettoria riguarda la **composizione della forza lavoro e la capacità di orchestrare fonti diverse di capacità**. L'evoluzione tecnologica tende, infatti, a ridurre la centralità della sola logica di headcount, spostando l'attenzione verso la capacità complessiva dell'amministrazione di combinare persone, competenze specialistiche, strumenti digitali e sistemi intelligenti per rispondere ai fabbisogni operativi.

In questa prospettiva, il lavoro pubblico può evolvere verso forme di *capacity orchestration*, nelle quali le attività vengono assegnate alla combinazione più adeguata di risorse umane, tecnologie e competenze, nel rispetto dei vincoli normativi e dei principi di responsabilità amministrativa. Esperti di settore richiamano qui la necessità di modelli di forza lavoro più compositi, nei quali le opportunità di lavoro vengono progressivamente scomposte in ruoli, progetti e task, e associate a una combinazione di dipendenti, competenze esterne e risorse abilitate da automazione e AI.

Per il settore pubblico, tale modello va interpretato con prudenza e adattato alle specificità istituzionali. Non si tratta di trasferire meccanicamente logiche di mercato del lavoro proprie del settore privato, ma di **rafforzare la capacità dell'amministrazione di governare ecosistemi di competenze**: personale interno, competenze specialistiche, fornitori tecnologici, piattaforme interoperabili e soluzioni di automazione devono operare all'interno di una **cornice chiara di responsabilità, controllo e accountability**.

Questa traiettoria richiama anche un tema rilevante per la progettazione dei percorsi professionali: l'automazione di attività basilari, spesso svolte da profili giovani o da ruoli operativi, può modificare le modalità di apprendimento sul lavoro. Recenti studi⁵ evidenziano come gli AI agents possano automatizzare task di base, spostando le funzioni verso attività di supervisione,

⁵ Gartner (2025). *AI Agents Shift Workforce Skills and Roles: Guidance for Adaptation*

problem solving avanzato e gestione dei sistemi AI, rendendo necessario un ripensamento dei percorsi di crescita e del quadro di competenze.

Verso operazioni aumentate e autonomia controllata

Una quarta traiettoria, di più lungo periodo, **riguarda l'evoluzione verso configurazioni operative ad alta automazione e supporto decisionale avanzato**. In questo scenario, sistemi intelligenti e agenti digitali possono contribuire non solo all'esecuzione di singoli task, ma anche alla gestione di flussi operativi complessi, alla rilevazione di anomalie, alla formulazione di raccomandazioni e alla simulazione di scenari a supporto delle decisioni.

Tale evoluzione deve tuttavia essere letta come autonomia controllata, non come delega indiscriminata. Esperti di settore definiscono le *autonomous operations* come processi che, entro un dominio operativo delimitato, possono assumere decisioni, attivare azioni e apprendere per migliorare progressivamente l'esecuzione⁶. Nella PA, questo principio richiede una **traduzione coerente con la natura pubblica dell'azione amministrativa**: delimitazione dei domini di applicazione, **tracciabilità delle decisioni**, presidi di **sicurezza**, gestione dei **dati**, **trasparenza** degli algoritmi e **responsabilità** finale chiaramente attribuita.

All'interno di questa traiettoria assume rilievo anche **l'evoluzione del ruolo dirigenziale**. Viene introdotto il concetto di *augmented management*, inteso come modello in cui le attività manageriali non strettamente dipendenti da capacità umane possono essere automatizzate, mentre le decisioni dei leader sono supportate da insight, analisi predittive e raccomandazioni generate da sistemi intelligenti⁷.

Per la dirigenza pubblica, ciò può tradursi in **strumenti di supporto** alla pianificazione dei fabbisogni, al monitoraggio dei **carichi di lavoro**, alla **valutazione degli impatti**, alla **gestione dei rischi** e alla **prioritizzazione** degli interventi.

In questa prospettiva, **la trasformazione del lavoro pubblico non implica la riduzione del ruolo umano, ma la sua ricollocazione verso funzioni di indirizzo, supervisione, validazione, relazione e governo**. Il presidio umano resta centrale nei casi ad alto impatto sui diritti, nei processi a elevata discrezionalità, nelle decisioni strategiche e nelle situazioni in cui sono richieste interpretazione, responsabilità e valutazione del contesto.

⁶ Gartner (2025). Autonomous Business Is the Next Tech-Enabled Strategic Growth Curve for Pioneer Enterprises

Nel complesso, i modelli evolutivi delineati indicano una traiettoria in cui la PA passa progressivamente da un'organizzazione centrata su ruoli e procedure a un sistema più dinamico, fondato su task, competenze, dati, automazione e responsabilità. **La Riforma, attraverso la gestione strategica delle risorse umane, costituisce un presupposto essenziale per governare questa evoluzione:** solo amministrazioni capaci di conoscere le proprie competenze, pianificare i fabbisogni, aggiornare i ruoli e presidiare l'integrazione tra persone e tecnologie potranno **trasformare l'innovazione in capacità amministrativa e valore pubblico.**

¹ Ibid.