



LUMSA
UNIVERSITÀ



Unione
Province
d'Italia



PROGRAMMA CIVITAS

Formazione, work engagement e digitalizzazione

*Le competenze del nuovo ruolo delle Province e una fotografia
evidence-based del capitale umano delle Province italiane*

Prof. Alessandro Natalini · Dott.ssa Luigina Paglieri

23 Giugno 2026



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

PN GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020



Le norme attualmente in vigore, che disegnano strutture e ambiti delle Province, sono legate a una transizione interrotta.

Sergio Mattarella

Assemblea Nazionale delle Province, 10 ottobre 2023

La vera sfida resta una: **le persone e le competenze**. Il programma CIVITAS ha inteso contribuire a questa preconditione.



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

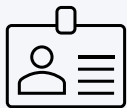


Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione



Il programma CIVITAS in numeri

Competenze Innovative per Valorizzare l'Innovazione Territoriale Amministrativa Strategica: un percorso formativo unito a un programma di ricerca applicata.



1.138

Percorsi formativi
completati

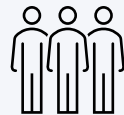
643 Appalti · 298 Inn. Digitale ·
197 Europa



74

Province coinvolte

86% delle province italiane
raggiunte



148

Discenti multi-modulo

Il 16,4% ha concluso più di un
modulo



682

Rispondenti alla ricerca

Età media 48,7 · anzianità 18,4
anni



Tre moduli, tre funzioni cardine



Appalti Pubblici

3 edizioni · 60 ore

643 percorsi conclusi

Il modulo con il più alto livello di adesione (56% del totale). 433 open badge / immatricolati.

Soddisfazione 4,5 / 5



Innovazione Digitale

2 edizioni · 40 ore

298 percorsi conclusi

Massima soddisfazione complessiva e più alta partecipazione alla rilevazione della qualità percepita.

Soddisfazione 4,7 / 5



Politiche Europee & PNRR

3 edizioni · 40 ore

197 percorsi conclusi

Ampia articolazione tematica: dalla programmazione dei fondi UE all'attuazione del PNRR.

Soddisfazione 4,5 / 5



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



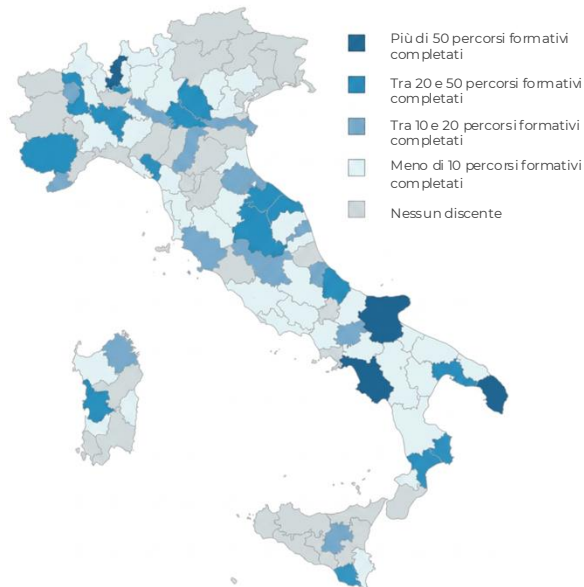
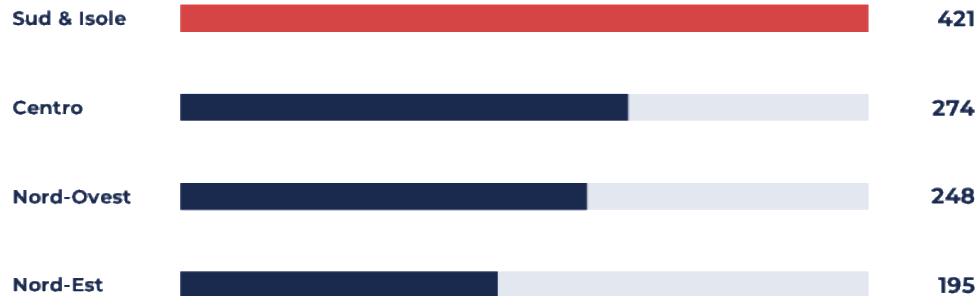
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

PN GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Distribuzione geografica dei percorsi

Il Sud e le Isole guidano la partecipazione, segno di una forte domanda di competenze nelle aree di coesione.



Il Progetto di ricerca applicata

Percezione della trasformazione digitale, dell'IA e misurazione del work engagement nelle Province italiane.

682

Rispondenti totali

73/86

Province coinvolte

54,5%

Donne

48,7

Età media (anni)

18,4

Anzianità media (anni)

67,7%

Oltre 16 anni di servizio

Solo il 10,7% ha meno di 5 anni



Energia e motivazione elevatissime

4,16 /5

Work Engagement

Energia, dedizione, orgoglio professionale

4,15 /5

Motivazione al Servizio Pubblico

Fare la differenza per la collettività

4,11 /5

Sfide Digitali come Opportunità

Il cambiamento percepito come crescita



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione



Cruscotto di sintesi

Forte coinvolgimento e basse resistenze al cambiamento. IA e Leadership Digitale restano i due fronti critici.

Engagement & Motivazione

Work Engagement **4,16**

Motivazione Servizio Pubblico **4,15**

Equilibrio Vita-Lavoro **3,37**

Abilitatori digitali

Sfide come opportunità **4,11**

Competenze Digitali **4,03**

Autonomia Professionale **3,54**

Leadership Digitale **2,27**

Adozione & supporto

Supporto Manageriale **3,12**

Co-Produzione **3,02**

Intelligenza Artificiale **2,94**

Rischi percepiti (bassi = positivo)

Stress da cambiamento **2,35**

Minacce / obsolescenza **2,27**

■ ≥ 4,0 Forte ■ 3,5-3,9 Buono ■ 3,0-3,4 Moderato ■ < 3,0 Critico

Come la trasformazione digitale genera engagement

Path analysis su 682 osservazioni: la percezione della DT non agisce direttamente sull'engagement, transita attraverso le competenze digitali.



La DT non genera engagement direttamente, ma **transita attraverso le competenze digitali** (mediazione parziale). Con una leadership a 2,27 oggi il potenziale è **soffocato, non amplificato**.

Il sentiment dei commenti

237 commenti aperti su 682 rispondenti (34,7%) — un tasso 2–3× superiore alla media dei survey organizzativi. **Le persone vogliono essere ascoltate.**

Critico ma costruttivo



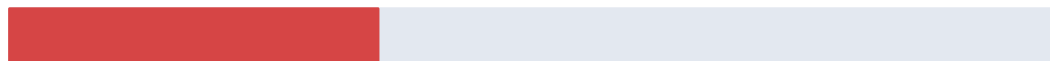
97 · 40,9%

Positivo / Ottimista



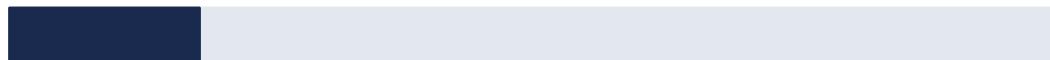
89 · 37,6%

Negativo / Scettico



34 · 14,3%

Neutro / Non espresso



17 · 7,2%

Criticità e opportunità percepite

Criticità

48

Formazione inadeguata · 20,3%

Percorsi troppo teorici, serve pratica continuativa

42

Risorse limitate · 17,7%

Province in difficoltà di budget e di organico

38

Strumenti obsoleti · 16,0%

Software inadeguati, hardware datato

Opportunità

52

Crescita professionale · 21,9%

La DT come leva di valorizzazione e sviluppo

38

Efficienza operativa · 16,0%

Meno burocrazia, processi più veloci

24

Collaborazione interna · 10,1%

Strumenti che facilitano il lavoro in team

"Se affrontata con positività la trasformazione digitale è crescita, altrimenti diventa un ostacolo."

"Senza un maggiore coinvolgimento nelle decisioni non riesco a sentirmi pienamente parte del cambiamento."

"La trasformazione digitale è da perseguire fortemente, ma occorre affiancarla a una valorizzazione del sapere del personale che ad oggi non esiste."

"La digitalizzazione deve ridurre i processi, non raddoppiare la burocrazia."

"I ruoli dirigenziali non sono pronti a trainare la trasformazione: tendono a burocratizzare anche la spinta al cambiamento."



LUMSA
UNIVERSITÀ



Unione
Province
d'Italia



GRAZIE

per l'attenzione



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione

POC PROGRAMMA
OPERATIVO
COMPLEMENTARE

PN GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020