



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

PROGRAMMA ANNUALE

2016

1. CONTESTO	1
2. PROGRAMMAZIONE 2016.....	2
2.1 PROCESSO DECISIONALE DI PROGRAMMAZIONE	2
2.2 INDIRIZZI STRATEGICI TRASVERSALI	2
2.3 DIPARTIMENTO MANAGEMENT, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE ...	5
2.4 DIPARTIMENTO INTEGRAZIONE EUROPEA E AFFARI INTERNAZIONALI	11
2.5 DIPARTIMENTO ECONOMIA FINANZA E STATISTICA	14
2.6 DIPARTIMENTO ISTITUZIONI, AUTONOMIE E POLITICHE PUBBLICHE DI SVILUPPO	18
3. MASTER IN PARTNERSHIP	23

1. CONTESTO

Preparare il cambiamento

La Scuola nazionale dell'Amministrazione è chiamata nel 2016 ad affrontare due sfide di primaria importanza. La prima, nel rispetto della sua attuale missione istituzionale, riguarda la sua capacità di disegnare percorsi formativi in supporto all'attuazione della Riforma della PA, in parallelo con l'emanazione dei decreti legislativi di attuazione della Legge n.124 del 2015; la seconda è di preparare la sua organizzazione ai cambiamenti derivanti dal riordino della Scuola prevista nella medesima legge.

A tal fine, il Programma didattico 2016 si configura come uno strumento flessibile di programmazione, che consente ai Dipartimenti di assicurare una base di programmazione sufficientemente ampia per assicurare la continuità didattica - specie per quanto riguarda la formazione iniziale e la formazione obbligatoria - e una programmazione evolutiva in funzione delle innovazioni normative che incomberanno sia sui destinatari, sia sulla Scuola stessa.

Capitalizzare sulle buone pratiche

Lo sforzo di programmazione 2016 capitalizza le buone pratiche maturate negli ultimi anni alla SNA, in particolare per quanto riguarda l'innovazione didattica. Il consolidamento di metodi interattivi e l'approccio pratico della formazione rimangono della priorità trasversali e necessarie nell'ottica del cambiamento della Pubblica Amministrazione. Il 2016 rappresenta in tal senso un anno di consolidamento del metodo didattico che, diventando in tal senso vero e proprio capitale identitario della SNA, indirizza sia la funzione di erogazione della didattica, sia la funzione di coordinamento del sistema della formazione rivolto alle Pubbliche Amministrazioni.

Il Programma annuale 2016 si presenta, altresì, come uno strumento gestionale di coordinamento tra i Dipartimenti didattico-scientifici, in particolare per quanto riguarda la programmazione e l'erogazione dei percorsi di formazione obbligatoria.

Migliorare i processi di coordinamento con le Pubbliche Amministrazioni

Altro elemento di contesto importante nell'ambito della programmazione 2016 riguarda la capacità di programmazione e anticipazione delle amministrazioni nell'analisi del fabbisogno formativo e nella definizione delle priorità di intervento formativo. A tal fine è essenziale, sul versante interno SNA, ridisegnare il processo di gestione delle domande di formazione per garantire una pronta risposta, e condividere, sul versante esterno, metodi, priorità e scadenze con le amministrazioni pubbliche.

2. PROGRAMMAZIONE 2016

2.1 PROCESSO DECISIONALE DI PROGRAMMAZIONE

Il Programma annuale 2016 della Scuola Nazionale dell'Amministrazione è il primo programma che prevede una organizzazione a regime della didattica per Dipartimento. I Consigli dei Dipartimenti didattico-scientifici della SNA hanno il compito, ai sensi della Delibera Organizzativa (Delibera n. 2 del 2015), di approvare le proposte di programma e le priorità.

I responsabili dei Dipartimenti, in seguito all'adozione della Delibera n. 7 del 2015, di nomina dei Membri dei Consigli di Dipartimento, nonché delle afferenze del corpo docente, hanno provveduto alla convocazione dei rispettivi consigli e all'approvazione dei programmi e delle priorità proposte.

Le riunioni dei consigli dei Dipartimenti sono avvenute come di seguito:

- Dipartimento Management, Organizzazione e Risorse Umane: 19 Novembre, 9 e 16 Dicembre 2015;
- Dipartimento Integrazione Europea e Affari Internazionali: 26 Novembre 2015;
- Dipartimento Economia, Statistica e Finanza: 30 Novembre 2015;
- Dipartimento Istituzioni, Autonomie e Politiche Pubbliche: 4 Dicembre 2015.

In sede di coordinamento dei Dipartimenti, ai sensi del comma 4 dell'art. 2 della Delibera n. 2 del 2015, il Presidente ha provveduto l'11 Dicembre all'esame congiunto dei programmi e delle priorità dei Dipartimenti, coerentemente con il Bilancio Previsionale 2016 e con gli indirizzi preliminari di programmazione definiti nell'ambito delle riunioni di coordinamento del 3 novembre e del 4 dicembre 2015.

Il presente Programma annuale racchiude gli indirizzi strategici trasversali ai Dipartimenti, nonché i programmi e le priorità dei singoli Dipartimenti.

2.2 INDIRIZZI STRATEGICI TRASVERSALI

2.2.1 PREMESSA

Gli indirizzi strategici trasversali dei Dipartimenti rappresentano la declinazione per l'area Didattico-Scientifica della strategia complessiva della SNA, che tiene conto di due elementi di contesto fondamentali:

- la riorganizzazione conseguente il D.L. n. 90/2014, convertito in L. 114 del 2014, che prevede l'accorpamento delle funzioni delle Scuole soppresse (SSEF, Istituto Diplomatico, SSAI, Difesa e Scuola di Statistica), e l'attribuzione alla SNA di un ruolo centrale nella formazione rivolta ai dipendenti pubblici;

- l'approvazione della Legge Delega di riforma della pubblica amministrazione (L. 124/2015), i cui decreti legislativi di attuazione sono in corso di emanazione.

2.2.2 FUNZIONE DI SUPPORTO, MEDIANTE LA FORMAZIONE, ALL'ATTUAZIONE DELLA RIFORMA DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

I Dipartimenti prevedono, nella loro programmazione annuale, un'offerta formativa adeguata e pertinente ai bisogni delle amministrazioni derivanti dall'entrata in vigore delle disposizioni normative contenute nei decreti legislativi e nella Legge Delega.

Tale supporto dovrà, in via prioritaria, assecondare le amministrazioni nei processi di riorganizzazione e nello sviluppo delle competenze dei dirigenti e dipendenti coinvolti nei processi interessati dalle disposizioni normative.

A tal fine, in ciascun Dipartimento è definito un programma specifico di formazione in supporto all'attuazione della riforma della PA.

I Dipartimenti organizzano con gli uffici di formazione delle Amministrazioni Pubbliche interessate l'analisi del fabbisogno, la definizione della progettazione e le modalità di erogazione.

2.2.3 ORGANIZZAZIONE DELL'OFFERTA DIDATTICA

L'offerta didattica in ciascun Dipartimento si organizza perseguendo le finalità elencate di seguito.

Chiarezza dell'offerta didattica rispetto agli obiettivi di formazione e ai destinatari

Considerando il volume di attività della SNA, è essenziale poter fornire in sede di programmazione una comunicazione chiara agli Uffici di formazione delle amministrazioni, agli *Stakeholders* e ai partecipanti circa gli obiettivi perseguiti nei singoli percorsi didattici. In particolare, la formazione a catalogo deve articolarsi, per ciascun Dipartimento, in due assi di intervento:

- L'offerta indirizzata principalmente agli Uffici di Formazione, che mira a sostenere una domanda legata all'amministrazione nel suo complesso e ricollegabile a delle funzioni amministrative specifiche, al fine di facilitare l'individuazione dei destinatari principali;
- L'offerta indirizzata a una platea più ampia di destinatari e incentrata sullo sviluppo delle competenze dei singoli dirigenti e dipendenti, assecondando l'indirizzo di una maggior flessibilità e mobilità del capitale umano nella PA in un'ottica di professionalizzazione. A tal fine dovrà essere specificato se il percorso è di livello base o avanzato.

Ogni Dipartimento, in funzione delle specifiche necessità, declina questi assi in tre tipologie di formazione:

- La "formazione/affiancamento", incentrata sulle concrete problematiche organizzative dei destinatari, di durata media (indicativamente 30-60 ore);

- La “formazione/aggiornamento”, incentrata su innovazioni normative o tecniche, di durata breve (indicativamente 6-18 ore);
- La “formazione professionalizzante”, incentrata sullo sviluppo di competenze specifiche relative ai “mestieri della PA”, la cui durata può variare in funzione della complessità del tema.

Diffusione del ricorso a tipologie didattiche interattive ed incentrate sulle problematiche organizzative e tecniche delle amministrazioni

La diffusione delle metodologie interattive (casi di studio, simulazioni, esercitazioni, laboratori pratici, formazione *blended*) è essenziale all’incremento dell’impatto della formazione sul buon funzionamento delle organizzazioni. I percorsi di formazione dovranno pertanto prediligere tale approccio nei percorsi formativi, consentendo ai destinatari la possibilità di approfondire le problematiche concrete del proprio lavoro. A tal fine, ogni percorso dovrà indicare, nel documento di progettazione, la parte dedicata a tali approcci. Infine, un’adeguata circolazione delle *best practices* all’interno del corpo docente della SNA dovrà essere organizzata.

Razionalizzazione dell’offerta formativa in Convenzione

Al fine di organizzare al meglio l’offerta in Convenzione dedicata ad aspetti specifici delle necessità formative afferenti le singole Amministrazioni Pubbliche interessate, i Dipartimenti in accordo con i servizi competenti (Formazione e Convenzione) predispongono un calendario previsionale delle tempistiche per la realizzazione della formazione in Convenzione.

Ridisegno delle *Partnership*

Le *Partnership* con Università e Centri di Ricerca esterni, finalizzate all’erogazione della formazione, dovranno essere ridisegnate in modo tale da sistematizzare gli sforzi fin qui realizzati, sia sul piano dei contenuti che delle metodologie didattiche e da mirare a un coinvolgimento ad ampio raggio dei *partner* per garantire sia la quantità, sia la qualità della formazione. Ogni Dipartimento rivedrà in tal senso le *partnership* in corso e definirà i criteri per la definizione di nuove *partnership*.

Interdisciplinarietà e integrazione nell’offerta didattica dei Dipartimenti

Una parte significativa dell’offerta formativa della SNA si basa sulla piena consapevolezza della complessità e dell’intersecarsi di approcci e competenze diversificati necessari al buon funzionamento di qualsiasi Amministrazione Pubblica. All’interno dell’organizzazione della didattica della SNA ciò deve tradursi, in misura ancora maggiore rispetto al passato, in un costante dialogo tra i singoli Dipartimenti nel tentativo di avvicinare e intrecciare tra di loro temi e discipline solo apparentemente separati.

Monitoraggio delle valutazioni

Ogni Dipartimento organizza semestralmente un monitoraggio complessivo dell'andamento dei percorsi didattici, avvalendosi delle schede di monitoraggio compilate dai partecipanti e da altri supporti di valutazione. L'esito del monitoraggio dovrà essere condiviso sia con i docenti afferenti ai Dipartimenti, sia in sede di coordinamento dei Dipartimenti, in una ottica di miglioramento continuo.

2.3 DIPARTIMENTO MANAGEMENT, ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE (DIMOR)

2.3.1 DEFINIZIONE DELLE AREE DEL DIPARTIMENTO

Area Management

Tematiche di riferimento: Gestione del cambiamento nella PA e cultura organizzativa, Pratica manageriale, Sistemi di programmazione e controllo, Gestione della *performance* organizzativa e individuale, Competenze trasversali (comunicazione, gestione del tempo, gestione dei conflitti, organizzazione del lavoro, gestione delle relazioni), *Project Management*, Architettura delle scelte e Economia Comportamentale, Disciplina del rapporto di lavoro, Poteri datoriali del dirigente, Contrattazione collettiva, Regime disciplinare e sanzioni, formazione manageriale specialistica (Sanità, Beni Culturali e Scuola)

Area Anticorruzione e *Risk Management*

Tematiche di riferimento: *Risk Management*, Trasparenza, Aree di rischio corruzione e regole di prevenzione, Codici di Comportamento, PTPC

Area Cittadinanza Digitale

Tematiche di riferimento: Politiche di *E-Government*, Codice dell'Amministrazione Digitale, Siti *Web* e accessibilità, Innovazione digitale, Digitalizzazione dei processi amministrativi.

Area Sicurezza sul Lavoro

I percorsi sono vincolati ai requisiti formativi di cui al Dlgs. n. 81 del 2008.

2.3.2 PROGRAMMAZIONE

A. Programma specifico di supporto al cambiamento nella PA

Il DIMOR concentra le aree di intervento formativo maggiormente interessate dal processo di riforma in corso (Riforma Madia). Nella misura in cui le questioni di organizzazione sono trasversali alle riforme di interesse di altri dipartimenti, il DIMOR è chiamato ad operare in stretta collaborazione con gli altri dipartimenti.

A tal fine, a fianco all'offerta didattica incentrata sulle aree del dipartimento, il DIMOR istituisce un programma didattico specifico. Il programma mira a coordinare le attività didattiche nelle Aree del Dipartimento rispetto alle disposizioni normative che verranno progressivamente emanate, prevedendo una articolazione in aree di intervento e la definizione di percorsi didattici capaci di rispondere sia alla domanda di aggiornamento professionale, sia alla domanda di supporto all'attuazione delle disposizioni di norma. Ogni area di intervento sarà organizzata seguendo le diverse tipologie di formazione, in particolare seminari di approfondimento, laboratori di attuazione e corsi professionalizzanti per gli operatori direttamente coinvolti nell'attuazione della riforma.

Aree di intervento:

- Carta della Cittadinanza Digitale
- Semplificazione e accelerazione dei procedimenti amministrativi - in coordinamento con il Dipartimento Istituzioni, Autonomie e Politiche pubbliche di Sviluppo (DIAP)
- Anticorruzione e Trasparenza
- Riorganizzazione per i singoli ministeri coinvolti nelle specifiche disposizioni (MIT, Prefetture) - in cooperazione con DIAP
- Dirigenza (*Management*), con specifica attenzione alla disciplina di rapporto del lavoro (retribuzione, selezione)
- Dirigenza, con specifica attenzione alle procedure concorsuali nelle amministrazioni (Uffici Reclutamento delle amministrazioni)
- Dirigenza, con specifica attenzione alle responsabilità dirigenziali (Dirigenza e uffici connessi)
- Dirigenza, con specifica attenzione ai sistemi di gestione della *performance* (Dirigenza, OIV, strutture dedicate)
- Enti di Ricerca (riorganizzazioni e semplificazione)
- Conciliazione e *Smart Working* (Dirigenza e funzioni specifiche)
- Riordino della disciplina del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni

B. Area Management

La didattica dell'Area *Management* si articola in quattro programmi che mirano a cogliere le principali problematiche organizzative e tecnico-giuridiche nella gestione degli uffici e delle risorse umane.

1. Programma “Competenze manageriali”

Il Programma si concentra sullo sviluppo delle capacità manageriali e dell'utilizzo degli strumenti di gestione aziendale, entrambi propedeutici a una efficiente attuazione della riforma. A tal fine, si organizza in sub-programmi che identificano le aree prioritarie di intervento.

Sub-programma “Pratica manageriale”

Il sub-programma concentra i percorsi multidisciplinari di formazione/affiancamento in forma laboratoriale o in e-learning, rivolti a dirigenti o funzionari con responsabilità organizzative. I percorsi sono organizzati sui casi di studio sviluppati dai partecipanti, aumentando l'impatto della formazione sul lavoro.

L'articolazione del sub-programma prevede percorsi base sui seguenti temi: pratica dirigenziale, negoziazione, gestione dei conflitti e del cambiamento, time-management, organizzazione del lavoro, comunicazione interpersonale.

Inoltre, sono organizzati percorsi avanzati rivolti ad ex-allievi e percorsi di *coaching* e bilancio delle competenze.

A supporto del sub-programma, il progetto di piattaforma “Rete per gli Agenti del Cambiamento - RAC” prevede la condivisione *online* dei casi di studio e delle buone pratiche manageriali tra i partecipanti ai diversi laboratori.

Il Sub-programma usufruisce nel corso dell'anno 2016 delle innovazioni didattiche (contenuti e metodi) derivanti dalle ricerche applicate definite nel programma annuale 2015.

Sub-programma “Strumenti manageriali pubblici”

Il Sub-programma concentra gli interventi di base sugli strumenti manageriali, investendo tre tipi di sistemi aziendali presenti nella PA:

- I sistemi di misurazione e controllo di gestione;
- I sistemi relative alla trasparenza e l'accesso;
- I sistemi relativi alla comunicazione pubblica.

La formazione erogata nel sub-programma è una formazione base necessaria ad affrontare i cambiamenti che si profilano con la riforma, che verranno gestiti attraverso il programma specifico di supporto al cambiamento della PA.

Sub-programma “Il *project manager*”

Il *project management* è una pratica professionale codificata e certificata, che richiede la padronanza di strumenti gestionali e di competenze trasversali specifiche. Considerando la complessità crescente della gestione dei progetti nella PA, il Sub-programma fornisce due tipi di percorsi. Un percorso base sulle competenze e gli strumenti specifici del *project manager*, ed un percorso avanzato di tipo laboratoriale sulla gestione dei progetti complessi nella PA.

Sub-programma “Il *Manager* della Buona Scuola”

L'adozione della cd. Legge sulla Buona Scuola, istituisce la figura manageriale del dirigente scolastico, prevedendo responsabilità e margini di autonomia nella gestione degli istituti scolastici che necessitano di una robusta preparazione multidisciplinare. Il Sub-programma intende rispondere a tali esigenze sviluppando, in *partnership* con il MIUR e con le Università due tipologie di percorsi, avvalendosi di una ricerca applicata indirizzata alla definizione del profilo di competenze specifico del manager della Buona Scuola e delle conseguenti metodologie didattiche in grado di sviluppare tali competenze.

2. Programma “Lavoro Pubblico”

Il Programma Lavoro Pubblico concentra due tipologie di intervento formativo incentrati sugli aspetti giuridici e gestionali del rapporto di lavoro. A tal fine organizza seminari di approfondimento tecnico per gli uffici del Personale e Seminari di approfondimento sulle ricadute dei processi di privatizzazione nella PA.

3. Programma “*Smart Working* e Pari Opportunità”

Il Programma *Smart Working* e Pari Opportunità mira a sviluppare una offerta didattica che incide sia sulle organizzazioni sia sulle competenze dei singoli dirigenti e dipendenti, attraverso due tipi di intervento formativo:

- Percorsi base sugli strumenti dello *smart working* a disposizione delle amministrazioni pubbliche;
- Percorsi base sullo sviluppo delle competenze della *leadership* femminile e percorsi avanzati di tipo laboratoriale sui casi di successo nello sviluppo di strumenti gestionali di *smart working*.

In considerazione delle disposizioni normative contenute nella Riforma della PA, ed in attesa del relativo decreto legislativo, i percorsi avanzati di impatto organizzativo sono integrati nel Programma specifico di supporto al Cambiamento nella PA.

4. Programma “Scienze comportamentali”

Il programma multidisciplinare (diritto, economia - psicologia cognitiva) mira a mettere a disposizione degli operatori della PA una offerta didattica che integri le innovazioni in campo delle neuroscienze e delle scienze cognitive nei processi decisionali della PA. Oltre al *Master in partnership* con la LUISS, il Programma investe su tre tipi di percorsi didattici: il percorso base sui processi decisionali nella PA, il percorso avanzato di tipo laboratoriale sull'applicazione in ambito PA di architettura delle scelte, e i seminari di approfondimento sul *Nudge* (spinta gentile).

5. Scuola di *Management* Sanitario

Il progetto in *partnership* con l'AGENAS porterà i suoi frutti nel 2016 attraverso la realizzazione di due percorsi di formazione:

- Diploma in *Management* Sanitario, un percorso di 184 incentrato sulle competenze manageriali, in particolare sulle strategie di finanziamento del sistema sanitario, sulla *performance* e sulla gestione delle risorse umane;
- Corso specialistico sulla Gestione della *Performance*, rivolto a 50 partecipanti ed incentrato sulle capacità di operare nell'ambito delle attività di pianificazione, monitoraggio e controllo valutazione delle *performance* delle Aziende sanitarie.

6. Scuola di *Management* dei Beni Culturali

Il Programma didattico, sviluppato in coordinamento con il MIBACT, definisce un'offerta formativa rivolta ai dipendenti e ai dirigenti del Ministero, declinata come segue:

- Un percorso di formazione ai formatori per l'attuazione delle disposizioni normative contenute nella cd. Riforma Franceschini (D.P.C.M. del 29 agosto 2014, n. 171)
- Un'offerta a catalogo che comprende quattro aree di intervento declinate in 16 moduli formativi:

AREA 1: Elementi di legislazione, regolazione e strumenti fondamentali dell'economia della cultura e dell'organizzazione e gestione dei beni, delle attività e dei servizi culturali con focus sui nuovi assetti istituzionali e le nuove forme di partenariato pubblico e privato, progettazione di servizi attività ed eventi, *project management* e gestione delle risorse umane;

AREA 2: Strumenti di *Project Financing* e di finanziamento nazionali e comunitari in materia di beni, attività e servizi culturali;

AREA 3: Programmazione territoriale, *Smart cities*, turismo e cultura, strumenti di pianificazione integrata e di gestione.

AREA 4: Le nuove tecnologie come supporto alla *governance* politica in ambito di beni culturali

7. Diffusione delle metodologie didattiche - Programma "*Case Studies*"

Il programma "*case studies*" è un programma metodologico che intende offrire la possibilità al corpo docente di confrontarsi con metodologie didattiche interattive e impostate sul *problem setting/problem solving*.

Considerando la natura trasversale del dipartimento, il programma è indirizzato sia ai docenti DIMOR, sia ai docenti degli altri dipartimenti. Il programma si indirizza anche a docenti esterni, in una ottica di diffusione della qualità della formazione rivolta al pubblico e di condivisione delle *best practices*.

C. Area Anticorruzione e *Risk Management*

L'area didattica raggruppa i percorsi di formazione obbligatori derivanti della Legge n. 190 del 2012, nonché dalle disposizioni dei Piani Nazionali Anticorruzione (PNA). I Percorsi di formazione intendono affrontare sia le tecniche organizzative di prevenzione del rischio di corruzione, sia le disposizioni giuridiche relative alle specifiche aree di rischio e vengono condivisi con l'ANAC.

Per l'anno 2016, il Programma si organizza seguendo quattro assi:

- La definizione, in coordinamento con le Amministrazioni Statali, degli interventi di formazione sui Piani di Trasparenza e Prevenzione della Corruzione (PTPC) e sulle aree di rischio. A tal fine, i responsabili del programma organizzano a Gennaio una riunione di coordinamento con i responsabili dell'Anticorruzione delle predette amministrazioni per concordare gli interventi formativi, ivi compresi percorsi sulle competenze del *risk management*;
- La definizione di una offerta a catalogo che integri le ultime novità del PNA e rivolta alle amministrazioni non comprese nelle Amministrazioni Statali, con una priorità di intervento sugli Enti Pubblici Nazionali.
- La definizione di un Programma di Convenzioni per gli Enti non appartenenti alle categorie di amministrazioni summenzionate, definito nel rispetto delle procedure di gestione delle Convenzioni previste dagli indirizzi strategici trasversali del presente Programma Annuale.
- Il lancio, nel secondo trimestre 2016, di un programma di formazione *e-learning* in via sperimentale sulla formazione generale e specialistica, mirato alla diffusione sulla larga scala della formazione per la prevenzione della Corruzione.

D. Area Cittadinanza Digitale

L'Area Cittadinanza Digitale raggruppa l'offerta didattica sulle politiche di *E-government* e di digitalizzazione della PA, nonché sulle ricadute organizzative e gestionali dello sviluppo della cittadinanza digitale. Considerando il profondo impatto della Riforma su questi temi, il Programma prevede per il 2016 una offerta didattica propedeutica all'attivazione dei percorsi avanzati contenuti nel Programma specifico sul supporto al Cambiamento nella PA, organizzando l'offerta sui seguenti temi:

- Amministrazione Digitale: regole ed impatto organizzativo;
- Conservazione dei documenti digitali (percorsi base e avanzato di sviluppo delle competenze);
- Seminari di approfondimento sull'innovazione, in *partnership* con l'AGID;
- Le logiche dell'*Open Data*;
- Formazione specialistica sull'*e-procurement*.

E. Area Sicurezza sul lavoro

L'Area Sicurezza sul lavoro sviluppa una programmazione in coordinamento diretto con le singole amministrazioni che richiedono di attivare i percorsi di formazione obbligatoria ai sensi del D.lgs n.81 del 2008, che definisce contenuti e ore di formazione. A tal fine la SNA si avvale di collaborazioni con l'INAIL e il Ministero della Difesa per rispondere al volume di formazione sia frontale sia in *e-learning*.

2.4 DIPARTIMENTO INTEGRAZIONE EUROPEA E AFFARI INTERNAZIONALI (DIEAI)

2.4.1 DEFINIZIONE DELLE AREE DEL DIPARTIMENTO

Accanto alle aree tematiche previste nella delibera organizzativa, il Dipartimento "Integrazione Europea e Affari Internazionali" (DIEAI) si occupa anche delle attività formative riguardanti la progettazione europea, la gestione e la rendicontazione dei fondi comunitari. Le aree formative del DIEAI si articolano in attività didattiche obbligatorie per il MAECI e in attività didattiche legate alla programmazione strategica della SNA, sia di carattere specialistico sia a catalogo.

Le aree didattiche del DIEAI sono:

Area della formazione obbligatoria per il MAECI

Il DIEAI organizza corsi riguardanti la formazione obbligatoria per i vincitori del concorso di accesso alla carriera diplomatica e per coloro che sono già entrati nella carriera diplomatica. Si tratta delle attività formative, previste da una specifica normativa, che concernono le qualifiche di Segretario di legazione in prova e di Consigliere di legazione.

Area della formazione in materia europea e internazionale per le Pubbliche Amministrazioni

Per fare fronte alla necessità delle Pubbliche Amministrazioni italiane di confrontarsi e dialogare con le istituzioni comunitarie in termini competenti e strutturati, il DIEAI organizza una serie di corsi rivolti al personale delle diverse Amministrazioni che riguardano i profili istituzionali e le politiche materiali dell'Unione Europea, il diritto internazionale, la cooperazione economica europea e internazionale. Si tratta di una formazione che mira in modo particolare al rafforzamento delle competenze dei dirigenti e dipendenti pubblici nella gestione dei rapporti con l'UE e alla qualificazione dei rappresentanti dell'Italia nelle istituzioni europee.

Area della progettazione europea

La programmazione 2014-2020 dell'Unione Europea pone una grande sfida per le Amministrazioni Pubbliche italiane (centrali e periferiche) al fine di ottimizzare l'utilizzo e la gestione dei contributi UE

spettanti al nostro Paese. A tale fine è necessario che nella Pubblica Amministrazione si acquisiscano conoscenze e vengano sviluppate competenze relative agli strumenti e alle procedure utili per un'efficace progettazione con fondi europei e per una loro efficiente gestione. Con i corsi di questa area didattica, si vuole fornire ai dipendenti pubblici una formazione relativa alla Politica di Coesione, con riferimento sia ai fondi SIE sia ai Fondi diretti, relativamente alla programmazione 2014-2020. I corsi organizzati dal DIEAI su tali tematiche permettono di acquisire un'ampia formazione nel campo dell'euro-progettazione, comprendente una panoramica completa della materia e tesa ad evitare che lacune di conoscenze/competenze possano pregiudicare il lavoro delle Pubbliche Amministrazioni.

Area della formazione linguistica per la Pubblica Amministrazione

Allo scopo di accrescere il grado di internazionalizzazione della Pubblica Amministrazione italiana, il DIEAI organizza corsi di lingua inglese a diverso livello di approfondimento. Tali corsi considerano vari aspetti della conoscenza dell'inglese, che vanno dall'inglese di base a quello avanzato, dall'inglese giuridico a quello utile per il *public speaking*, e la gestione delle riunioni.

2.4.2 PROGRAMMAZIONE

A. Attività di formazione obbligatoria per il MAECI

I corsi per la carriera diplomatica del MAECI previsti per il 2016:

- Corso di aggiornamento per Consiglieri di Legazione 2015/2016 (il Corso è iniziato a novembre 2015 e avrà termine nel maggio 2016);
- È previsto un nuovo Corso per Consiglieri di Legazione 2016/2017 con inizio a novembre 2016;
- Corso di formazione professionale per Segretari di Legazione in prova (l'avvio del Corso dovrebbe avvenire nel primo semestre 2016).

Potrebbe essere necessario avviare un secondo Corso di formazione professionale per Segretari di Legazione in prova nel secondo semestre 2016.

Le attività formative per il MAECI di carattere non obbligatorio, curate dal DIEAI di concerto con gli altri Dipartimenti della SNA, sono destinate ad intensificarsi già dal 2016 e riguarderanno l'aggiornamento professionale dei direttori e dei dirigenti, lo sviluppo di competenze di carattere manageriale, la gestione delle risorse umane e la gestione amministrativo-contabile.

B. Formazione specialistica

Per rispondere alla crescente necessità di competenze tecniche su regolamentazioni e finanziamenti di provenienza comunitaria, il DIEAI predispone una offerta formativa di tipo specialistico rivolta a specifiche figure nelle amministrazioni centrali sui seguenti temi:

- Politica di coesione e dell'uso dei Fondi europei;
- Aiuti di Stato e servizi di interesse economico generale;
- Riconoscimento delle qualifiche professionali in Europa;
- Orientamenti della giurisprudenza comunitaria in materia di appalti e concessioni.

C. Formazione a catalogo

La programmazione a catalogo del DIEAI si suddivide in percorsi base e percorsi avanzati. Entrambi i percorsi hanno come obiettivo didattico quello di rafforzare le competenze nell'interazione tra le amministrazioni pubbliche italiane e l'Unione europea.

Percorsi base

- L'Unione Europea: profili istituzionali e politiche materiali;
- La politica di coesione della UE: programmazione, progettazione e gestione dei Fondi SIE e Fondi diretti;
- L'Unione europea: profili istituzionali e politiche materiali;
- Negoziare in Europa: il processo decisionale dell'Unione europea;
- Le vie di ricorso agli organi giurisdizionali europei;
- La legge 234/2012: le funzioni europee dell'amministrazione italiana;
- La cooperazione amministrativa in Europa;
- La cooperazione tra amministrazioni finanziarie in Europa;
- I dossier europei: seminari di formazione sull'attualità legislativa e non dell'Unione europea;
- Diritto internazionale della cooperazione economici;
- Limiti internazionali ed europei al potere impositivo dello Stato;
- Formazione linguistica.

Percorsi avanzati

- Diploma in *Management* pubblico europeo e politiche economiche;
- Formazione linguistica avanzata, ivi compresi percorsi su questioni rilevanti per la Pubblica amministrazione: *Procurement, Comparing legal systems* (UK, EU and Italy), *Advanced ICT, Soft Skills in a multicultural environment*.

D. Area Rafforzamento della presenza italiana in Europa

Il Programma didattico di rafforzamento della presenza italiana in Europa mira da un lato a sviluppare le competenze individuali per la preparazione dei concorsi e lo svolgimento dei distaccamenti presso le Istituzioni comunitarie, e dall'altro diffondere presso i dipendenti pubblici e i giornalisti la conoscenza sulle specificità del contesto mediatico europeo. In particolare, il Programma organizza percorsi sui seguenti temi:

- Preparazione ai concorsi EPSO;
- Diventare esperti nazionali distaccati (END) e Formazione per i referenti END delle amministrazioni;
- Lavorare con l'Europa per i Media (formazione per i giornalisti).

2.5 DIPARTIMENTO ECONOMIA FINANZA E STATISTICA (DEFS)

2.5.1 DEFINIZIONE DELLE AREE DEL DIPARTIMENTO

Il DEFS si organizza in 5 aree:

Formazione iniziale (corso-concorso per funzionari del MEF)

Il Dipartimento curerà le attività di programmazione didattica della formazione del Corso - concorso per i funzionari del MEF, la cui pre-selezione si è conclusa nel mese di dicembre 2015.

Formazione specifica per il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze e delle Agenzie fiscali

Il Dipartimento coordina le attività di programmazione della formazione specifica ed eroga, per la parte di competenze, i percorsi didattici. In particolare le seguenti aree sono oggetto di richiesta prioritaria: bilancio pubblico, contrattualistica, specifici aspetti dell'analisi economica e statistica, attività dei revisori dei conti, normativa sul pubblico impiego, sul sistema tributario.

Finanza pubblica, analisi della spesa, politica economica e analisi quantitativa

Tematiche di riferimento: Finanza pubblica e fisco multilivello, Contabilità e budgeting, Analisi e revisione della spesa pubblica, Analisi e politica economica interna, europea e internazionale, statistica nelle Pubbliche Amministrazioni.

Regolazione dell'economia

Tematiche di riferimento: Qualità della regolazione, Analisi e verifica dell'impatto della regolamentazione, Qualità del *drafting* normativo, Organizzazione e gestione delle società pubbliche, Controllo della finanza privata.

Valutazione delle politiche pubbliche

Tematiche di riferimento: analisi e valutazione di programmi e progetti di sviluppo pubblici, accesso e gestione delle risorse europee. Il DEFS si coordina con il DIEAI per l'erogazione del percorso sui fondi europei e politiche di coesione.

2.5.2 PROGRAMMAZIONE

A. Programma specifico di supporto al cambiamento nella PA

Il DEFS è coinvolto dalla riorganizzazione della PA, così come disegnata dalla Legge 124/2015, nelle tematiche specifiche della valutazione delle politiche pubbliche (per le quali si prefigura nella Legge Delega un ruolo più incisivo della Presidenza del Consiglio dei Ministri) e della misurazione delle attività amministrative. In questo secondo caso, le attività formative andranno costruite assieme al DIMOR in considerazione del ruolo che una più attenta definizione dell'output delle amministrazioni può giocare nella ridefinizione dei percorsi legati alla valutazione della performance.

Il supporto al cambiamento nella PA tocca da vicino anche le principali tematiche della riforma del bilancio pubblico ancora in fase di piena metabolizzazione da parte delle singole Amministrazioni (in primis: utilizzo della contabilità economica, disegno delle Note Integrative agli stati di previsione dei bilanci, gestione "flessibile" del bilancio finanziario, piano integrato dei conti).

Una terza area riguarda il supporto tecnico al rafforzamento dei processi decisionali nell'ambito dell'attività di normazione avente come obiettivo una migliore qualità della regolazione intesa sia come qualità della fruibilità/leggibilità delle norme sia come qualità dei contenuti della regolazione.

Le disposizioni normative riguardanti le società pubbliche saranno anch'esse oggetto di percorsi specifici multidisciplinari.

B. Formazione obbligatoria e Formazione specifica per il personale del Ministero dell'Economia e delle Finanze e delle agenzie fiscali

È ragionevole attendersi, sulla scorta di quanto realizzato e in corso di realizzazione dalla SNA per il 2015, che si dovranno organizzare corsi sul bilancio, sulla contrattualistica, su specifici aspetti dell'analisi economica e statistica, sull'attività dei revisori dei conti, sulla normativa del pubblico impiego, sul sistema tributario.

È previsto inoltre per la seconda metà del 2016 l'inizio della formazione degli allievi funzionari del Corso Concorso del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

C. Area Finanza pubblica, analisi della spesa e politica economica

1. Programma “Analisi e politica economica interna, europea e internazionale”

Il programma prevede una offerta didattica incentrata su un corso base e due percorsi avanzati:

- La misurazione dell'*output* nelle attività dell'amministrazione pubblica italiana (corso base e corso avanzato);
- Macroeconomia, indirizzato principalmente a funzionari e dirigenti del MEF (corso avanzato).

2. Programma “Contabilità, *budgeting* e analisi della spesa”

Il programma si articola in percorsi base e avanzati sui seguenti temi:

Percorsi base:

- La nuova contabilità pubblica;
- L'armonizzazione dei bilanci pubblici;
- Il Piano integrato dei conti;
- La contabilità analitica per centri di costo;
- La gestione del SICOGE.

Percorsi Avanzati

- La gestione del SICOGE - Avanzato;
- Laboratori di specializzazione in contabilità pubblica;
- Laboratori di specializzazione in gestione operativa del bilancio;
- Laboratori di specializzazione in analisi e gestione della spesa;

3. Programma “Finanza pubblica e fisco multilivello”

Il programma sviluppa tre percorsi didattici di tipo tecnico a supporto delle professionalità direttamente coinvolte nei processi decisionali della finanza pubblica:

- La nuova *governance* della finanza pubblica europea;
- Le nuove regole della *governance* interna della finanza pubblica italiana;
- La determinazione e l'utilizzo dei costi *standard*.

4. Programma “Statistica”

Oltre al coordinamento della programmazione didattica richiesta dall’Istat alla SNA, per i suoi dipendenti, in via di definizione per il 2016, il programma propone due percorsi a catalogo:

- L’analisi degli indicatori statistico/economici;
- Piano di diffusione della cultura statistica (in collaborazione con ISTAT).

D. Area Regolazione dell’economia

L’area Regolazione dell’economia si articola in un unico programma che prevede due tipi di percorsi:

Percorsi Base (rivolti a tutti i dipendenti e dirigenti pubblici)

- La qualità della regolazione;
- Il *drafting* normativo.

Percorsi Avanzati

- Corsi AIR per le amministrazioni centrali;
- Corsi AIR per le Autorità indipendenti.

E. Area Organizzazione e gestione delle società pubbliche

1. Programma “Società Pubbliche”

Il Programma sviluppa due tipologie di percorsi:

Percorsi Base

- *Governance* delle società a partecipazione pubblica e obiettivi di razionalizzazione;
- Le società *in house*.

Percorsi Avanzati

- Le società a partecipazione pubblica

Gli sforzi di programmazione dell’area si riverseranno anche nel Programma Specifico di attuazione della riforma.

2. Programma “Controllo della Finanza Privata”

Il Programma sviluppa due tipologie di percorsi:

- Le nuove regole europee sui controlli di banche e intermediari finanziari;
- L’Unione Bancaria Europea.

F. Area Valutazione delle politiche pubbliche Analisi e valutazione di programmi e progetti di sviluppo pubblici

I percorsi di formazione previsti in questa area sono coordinati con le offerte didattiche del DIMOR, in particolare il Programma “Il *Project manager*”. Mentre il DIMOR si concentra sul profilo di competenze in chiave manageriale di gestione del progetto, il Programma Valutazione delle politiche pubbliche intende fornire percorsi introduttivi e avanzati sulle competenze tecniche specifiche a monte e a valle dei progetti di sviluppo pubblici.

Percorsi Base

- La costruzione del Progetto;
- Analisi e valutazione delle politiche pubbliche – base.

Percorsi Avanzati

- Analisi e valutazione delle politiche pubbliche – avanzato.

2.6 DIPARTIMENTO ISTITUZIONI, AUTONOMIE E POLITICHE PUBBLICHE DI SVILUPPO

2.6.1 DEFINIZIONE DELLE AREE DEL DIPARTIMENTO

Le aree Dipartimento sono relative alle materie di competenza previste nella delibera organizzativa cui si aggiunge la materia di appalti e contratti, in quanto compito strumentale alle attività di tutte le pubbliche amministrazioni. Inoltre, le aree si strutturano in ambiti di attività obbligatorie (es. corso iniziale della carriera prefettizia e corso per il passaggio alla qualifica di viceprefetto) e corsi relativi alla programmazione strategica.

Formazione specifica per il Ministero dell’Interno e per il Ministero della Difesa

L’Area riguarda innanzi tutto i corsi obbligatori. Questi sono previsti da specifica normativa, che ne fissa la durata e i contenuti principali, per cui l’area ha una doppia valenza in relazione al particolare riferimento organizzativo e alla tipologia di personale destinatario degli interventi formativi. Il Dipartimento coordina gli interventi di formazione ricadenti nelle competenze tematiche degli altri dipartimenti.

Rapporti tra pubbliche amministrazioni e cittadini

L’Area riguarda i percorsi formativi relativi all’approfondimento dei diversi aspetti dei rapporti tra amministrazioni pubbliche e cittadini, soprattutto in riferimento alla recente riforma di cui alla legge n. 124/2015 (procedimento, responsabilità, contenzioso, semplificazione).

Appalti pubblici e contratti

L'Area riguarda i percorsi formativi relativi ai diversi aspetti delle procedure di decisione strategica in relazione all'acquisizione di beni e servizi e alla realizzazione di lavori, ai meccanismi di scelta del contraente ed a tutti gli aspetti che riguardano la gestione dei contratti. Il tema è oggi attuale in considerazione del percorso di recepimento delle nuove direttive comunitarie in materia, emanate nel 2014.

Autonomie territoriali e rapporto tra Stato, regioni e enti locali

L'Area riguarda i percorsi formativi relativi alla riforma del Titolo quinto della seconda parte della Costituzione, alla nuova geografia amministrativa e al coordinamento istituzionale. In tale contesto assumono forme e contenuti diversi le stesse attività delle amministrazioni centrali, chiamate sempre di più a confrontarsi con gli altri livelli di governo.

2.6.2 PROGRAMMAZIONE

A. Formazione specifica per il Ministero dell'Interno e per il Ministero della Difesa

La formazione specifica per il Ministero dell'Interno e il Ministero della Difesa costituisce una parte importante delle funzioni attribuite alla SNA. La specificità si mantiene quando ciò è previsto dalla normativa oppure quando le materie trattate hanno una loro peculiarità ordinamentale. È evidente che, al di fuori dei percorsi formativi dedicati, il personale dei due ministeri può partecipare agli altri corsi aperti a tutte le amministrazioni.

I percorsi formativi da organizzare nel 2016 sono i seguenti:

- Corso obbligatorio di formazione iniziale per la carriera prefettizia (il concorso è stato già espletato e si è in attesa dell'autorizzazione all'assunzione);
- XXIX corso obbligatorio per l'accesso alla qualifica di vice prefetto (i vice prefetti aggiunti sono scrutinati ogni anno per merito comparativo e i vincitori devono partecipare al corso per acquisire la nuova qualifica);
- Percorso formativo sulle gestioni commissariali dei comuni a seguito di scioglimento;
- Percorso formativo sui profili amministrativi e gestionali dell'immigrazione;
- Percorso formativo sul diritto amministrativo militare (procedimenti, personale, responsabilità);
- Percorsi formativi specialistici proposti dal Ministero della Difesa.

B. Area “Rapporti tra pubbliche amministrazioni e cittadini”

La formazione per i rapporti tra pubbliche amministrazioni e cittadini va inquadrata nell’ambito della riorganizzazione degli apparati pubblici recentemente approvata. Per il 2016 si ritiene di privilegiare, nell’ambito istituzionale e amministrativo, i seguenti percorsi a catalogo:

- Percorso formativo sul nuovo procedimento amministrativo (struttura, termini, responsabile, semplificazioni, accelerazioni, ecc.);
- Percorso formativo sul contenzioso in cui è parte la pubblica amministrazione (processi: amministrativo, del lavoro, contabile, civile, penale);
- Percorso formativo sui provvedimenti amministrativi (struttura, efficacia, effetti, controlli).

C. Area Appalti pubblici e contratti

La materia, tradizionalmente ritenuta tra quelle fondamentali per i funzionari pubblici, da qualche tempo ha assunto un valore strategico sotto diversi punti di vista: dalla riduzione e razionalizzazione della spesa pubblica, alla efficienza ed efficacia dei risultati, alla corretta e virtuosa amministrazione.

Per il 2016 si prevede di organizzare i seguenti percorsi formativi:

- Diploma di esperto in appalti pubblici (120 ore complessive, oggi svolto in collaborazione con l’Autorità nazionale anticorruzione - ANAC);
- Percorso formativo sui contratti delle pubbliche amministrazioni: aspetti amministrativi, economici e gestionali (60 ore in dieci giornate con l’obiettivo di aggiornamento di dirigenti e funzionari);
- Percorsi formativi brevi su tematiche specifiche: principi e loro applicazioni, responsabile unico del procedimento – Rup -, Consip e mercato elettronico, partenariato pubblico privato;
- Ulteriori percorsi formativi in convenzione con l’Anac (lotta alla collusione negli appalti pubblici; vigilanza e gestione delle imprese commissariate).

D. Autonomie territoriali e rapporto tra Stato, regioni e enti locali

La formazione nella materia relativa all’assetto delle amministrazioni pubbliche ed ai rapporti tra i diversi livelli di governo, costituisce un punto rilevante del programma qualora si consideri la necessaria introduzione di una cultura operativa nuova, più aperta e meno stretta nelle competenze istituzionali settoriali.

Per l’anno 2016, si ritiene di organizzare almeno i seguenti percorsi:

- Percorso formativo sul Titolo V della Costituzione, il federalismo fiscale e il contenzioso Stato-regioni;
- Percorso formativo sul sistema degli enti territoriali alla luce delle recenti riforme.

3. MASTER IN PARTNERSHIP

Per l'anno 2016 sono ricondotti le *partnership* sui seguenti Master, per un totale di 2262 ore di didattica:

- *Management* delle Amministrazioni Pubbliche - EMMAP (SDA Bocconi);
- Scienze del comportamento economico e organizzativo della Pubblica Amministrazione - SCAP (Università LUISS «Guido Carli»);
- *Management* e politiche delle Pubbliche Amministrazioni - MAMA (Università LUISS «Guido Carli»);
- Innovazione e *Management* delle Amministrazioni Pubbliche - MIMAP (Università Tor Vergata);
- Pratica Manageriale Pubblica - MP2 (Università Federico II Napoli);
- Diritto amministrativo - MIDA (Consorzio Università Sapienza, Tor Vergata, Roma Tre, LUISS e SNA).