4. Le attività formative della Scuola Nazionale dell'amministrazione[18]

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è parte integrante nel processo di modernizzazione e riqualificazione della Pubblica Amministrazione italiana, cui contribuisce attraverso un'offerta formativa dinamica nel tempo, mirata a rispondere alle esigenze di organizzazioni ad alta intensità di capitale umano costantemente sollecitate da innovazioni e cambiamenti. Nell'ambito di tale processo, nel corso degli anni la Scuola ha adeguato la propria offerta formativa componendo e aggiornando un articolato catalogo di iniziative formative finalizzate a sviluppare e rafforzare le competenze dei dipendenti pubblici, tanto a livello dirigenziale quanto non dirigenziale.

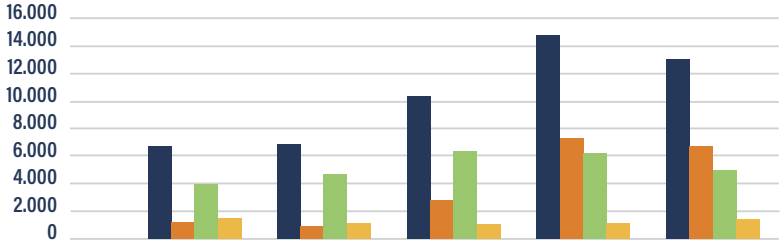
L'iter di composizione dell'offerta formativa, innescato dai fabbisogni delle amministrazioni cui i corsi della SNA sono rivolti, si sviluppa lungo direttrici tematiche che coniugano le conoscenze indispensabili all'attività amministrativa (solo per citarne alcuni, la gestione degli appalti, la gestione delle risorse umane, l'anticorruzione, gli obblighi di trasparenza, la contabilità pubblica, la rendicontazione del PNRR ecc.) con le trasformazioni (digitale, ecologica, amministrativa) indicate dai documenti di programmazione strategica come il Next Generation EU e le direttive del Ministro per la PA.

L'attività didattica della SNA si alimenta anche della fruttuosa collaborazione con altri attori del sistema formativo e istituzionale, dalle università alle realtà pubbliche e private, anche straniere, portatrici di saperi specialistici, tesa a garantire una formazione di alta qualità, attraverso un dialogo che, nel tempo, ha visto anche l'ampliamento dei luoghi di svolgimento dei corsi nei territori, attraverso l'istituzione dei poli formativi a livello regionale.

A complemento dell'impegno sul fronte della didattica sulle conoscenze, la SNA è stata protagonista dell'elaborazione di modelli di competenze "soft" per i dirigenti e per il personale non dirigenziale, offrendo alle amministrazioni uno strumento ulteriore di gestione delle risorse umane, utilizzabile sia in fase di accesso che di sviluppo, e orientando anche la propria formazione in coerenza con queste dimensioni, valorizzando, oltre al "cosa", anche il "come" dell'agire amministrativo.

L'approccio integrato di formazione in presenza e a distanza, attraverso il supporto di piattaforme digitali dedicate, costituisce per la SNA una neocostituita normalità che ha saputo trarre dallo choc pandemico uno spunto di sviluppo verso l'accrescimento della didattica a distanza, offerta prevalentemente in forma sincrona, grazie alla quale la Scuola può garantire oggi una diffusione più capillare ed equa delle conoscenze tra i dipendenti pubblici, favoriti nell'accesso ai corsi online per effetto dei ridotti oneri di fruizione.

Formazione SNA 2020-2024



	2020	2021	2022	2023	2024
Ore totali	6.765	6.885	10.319	14.718	13.000
Aula	1.260	983	2.869	7.283	6.646
Webinar	3.961	4.711	6.348	6.254	4.949
Video-lezioni	1.544	1.191	1.102	1.181	1.405

Ore totali Aula Webinar Video-lezioni

18 Di Michaela Travaglini, Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Le direttrici dell'offerta formativa della SNA sono integrate da anni, inoltre, con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, rispetto ai quali viene operata una riflessione in fase di programmazione dell'offerta formativa che abbina a ciascun corso uno o più goal di sostenibilità, in un'ottica di inclusione e miglioramento della performance pubblica.

Parimenti, dal 2022 la programmazione didattica della SNA ha assunto come bussola anche le *mission* del PNRR, a rafforzare la capacità di sviluppare sinergie tra l'accrescimento del capitale umano e le sfide più rilevanti per l'amministrazione pubblica.

I dati più recenti relativi all'attuazione delle iniziative presenti nel catalogo della Scuola (Programma Attività Formative – PAF), di seguito sinteticamente rappresentati, restituiscono la fotografia di quanto brevemente tracciato fin qui. In quanto strumento di programmazione redatto in risposta ai fabbisogni formativi espressi nei piani triennali, il PAF offre una panoramica dettagliata delle attività previste nell'anno cui si riferisce e illustra l'impegno organizzativo della SNA nell'offrire alle amministrazioni un valido strumento di pianificazione rispetto alla formazione del proprio personale.

Catalogo 2024 Dati macro in sintesi	
Corsi disponibili	215
Edizioni realizzate	534
Giorni di didattica	2.672
Ore di didattica	13.000
Partecipanti formati	38.507
Dirigenti formati	4.768

Per aggiungere un dato di genere, dei partecipanti circa il 60% è rappresentato da donne; per tutti, l'età media supera di poco i 48 anni.

Reclutamento e formazione iniziale
Nell'impegno della Scuola, una componente essenziale è rappresentata dal reclutamento e dalla formazione iniziale di dirigenti e funzionari neoassunti della Pubblica Amministrazione.

La disciplina vigente prevede che mediante il Corso-concorso SNA per dirigenti debba essere reclutata una quota minima del 50% dei posti dirigenziali vacanti[19].

A partire dal IX Corso-concorso, in coerenza con l'approccio "per competenze" consolidato nelle Linee-guida del Ministro per la PA[20], la misurazione e la valutazione delle *soft skills* ossia delle competenze trasversali ritenute necessarie all'efficace svolgimento della funzione dirigenziale, è diventata essa stessa parte delle prove concorsuali, e non solo una componente costitutiva nel percorso formativo dei vincitori del concorso durante il corso stesso, già in essere dalla VII^ edizione.

Ai sensi dell'art. 28, comma 6, del d. lgs. 165/2001, la SNA è responsabile anche della formazione iniziale dei dirigenti reclutati autonomamente dalle singole amministrazioni. Questo percorso, della durata di un anno e suddiviso in quattro fasi – team building, assessment, 144 ore di formazione a catalogo SNA, redazione e discussione di un project work finale – consente di formare, in base alle amministrazioni di destinazione, una classe dirigente orientata alla differenziazione disciplinare e alla flessibilità.

Nel 2024 si è giunti al XXXIII° ciclo formativo per i neo-dirigenti, con un numero complessivo di dirigenti formati pari a 135 unità. In tabella una sintesi delle amministrazioni di destinazione:

19 Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, art. 28.
20 Decreto del Ministro per la PA del 28 settembre 2022.

Ciclo	Edizioni corsi 2024	Amministrazione	Dirigenti per Amministrazione
XXXIII°	I^	Agenzia delle Dogane e dei Monopoli	35
	II^	Mit	8
		Ice	4
		Scuola Superiore Meridionale	1
		Agenzia per la Sicurezza del Volo	1
	III^	Ministero della Giustizia	42
	IV^	Ministero della Difesa	14
		Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti	10
		Ministero della Salute	6
		Agenzia delle Dogane e dei Monopoli	9
		AIFA	3
		ACI	1
		Scuola Superiore Meridionale	1

A seguito del riordino del sistema delle Scuole pubbliche di formazione, intervenuto nel 2012, la SNA è inoltre incaricata della formazione per il personale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia.

Formazione continua come life-long learning
Il *life-long learning* è un bisogno presente nelle amministrazioni pubbliche come risposta all'accelerazione dei cambiamenti di funzioni, strumenti e risultati attesi venutosi a concretizzare negli ultimi anni.

Il rafforzamento dell'offerta formativa della SNA in tale segmento si è tradotto in una risposta quantitativa, attraverso l'aumento di corsi e di edizioni proposte e realizzate, e soprattutto qualitativa, per consentire al segmento apicale del personale amministrativo di accrescere capacità e competenze necessarie per farsi interpreti del cambiamento e accompagnarlo con il necessario bagaglio di conoscenze.

La formazione manageriale, le competenze digitali, il tema dello sviluppo sostenibile e l'analisi e valutazione delle politiche pubbliche sono state al centro dei programmi formativi della SNA.

Formazione continua 2024 Dati macro in sintesi	
Corsi disponibili	207
Edizioni realizzate	518
Giorni di didattica	2.447
Ore di didattica	12.065
Partecipanti formati	37.642
Dirigenti formati	4.428

Formazione continua dedicata e poli formativi territoriali
In ossequio alla propria *mission* istituzionale, la SNA realizza anche iniziative formative *on demand*, che rappresentano l'opportunità per sperimentare percorsi, tematiche e modalità didattiche che non trovano spazio nel catalogo.

Nel 2024 sono state progettate 161 edizioni di formazione *on demand* dedicate a venticinque amministrazioni, enti ed istituti di varia natura, per un monte ore complessivo pari a 3.084, erogate a distanza o in presenza presso le sedi della Scuola o presso la struttura richiedente, a beneficio di una platea complessiva di 15.564 unità.

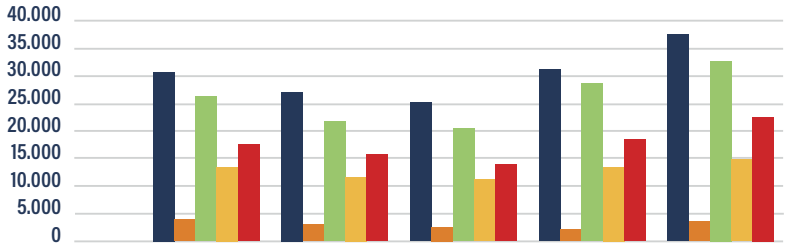
Inoltre, attraverso l'istituzione dei Poli formativi territoriali su base regionale, gradualmente avviati dal 2023, la SNA ha ampliato il proprio raggio d'azione raggiungendo segmenti di personale pubblico occupati presso realtà amministrative locali e sviluppando tematiche specialistiche connesse ai territori[21].

Modelli di competenze dei dirigenti e del personale non dirigenziale
Nell'ambito dell'attività di sviluppo sulle competenze trasversali sopra richiamata, la SNA ha coordinato l'attività di elaborazione di due modelli di riferimento, uno per la dirigenza e uno per il personale non dirigenziale[22], messi a disposizione delle amministrazioni per disporre di una base comune, utile sia in fase di selezione che di sviluppo, che risponde anche ai requisiti metodologici internazionali per la costruzione degli *Assessment Center*.

Il gruppo di lavoro multidisciplinare che ha lavorato ai modelli era composto da esperti accademici, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dell'ARAN e di diverse amministrazioni pubbliche centrali e locali, con il coordinamento della SNA, che ha curato anche il presidio scientifico attraverso i propri esperti.

Già dal 2023 il framework di competenze sviluppato nei modelli è stato utilizzato anche come *fil rouge* all'interno dell'offerta formativa della SNA, indicando per ciascun corso idoneo quali competenze del modello vengono sviluppate. Tale indicazione è presente in oltre il 50% dei corsi a catalogo.

Caratteristiche del personale formato 2020-2024



	2020	2021	2022	2023	2024
Partecipanti totali	31.056	27.249	25.025	31.964	37.642
Dirigenti	4.746	4.259	4.192	3.717	4.428
Funzionari	26.310	22.990	20.833	28.247	33.214
Maschi	13.101	11.367	10.960	13.022	14.964
Femmine	17.955	15.882	14.065	18.942	22.678

Partecipanti totali Dirigenti Funzionari Maschi Femmine

I Sustainable Development Goals all'interno del catalogo SNA
I 17 *goals* dell'Agenda ONU 2030, come noto, possono essere raggiunti solo con l'impegno coeso di Governo, istituzioni, imprese, organizzazioni della società civile, fino ad arrivare al contributo del singolo cittadino; in questo impegno collettivo, la SNA già dal 2018 ha scelto di fare la sua parte collegando i corsi del proprio catalogo agli obiettivi dell'Agenda ONU coerenti con essi.

21 Per un aggiornamento continuo si veda la pagina *Poli formativi territoriali – SNA*.
22 Per il personale non dirigenziale il riferimento è il Decreto del Ministro per la PA del 28 giugno 2023.

Nell'intento di promuovere il concetto di sostenibilità nelle declinazioni economica, sociale e istituzionale, le iniziative formative della Scuola sono state maggiormente orientate a rafforzare le competenze dei dirigenti e dei funzionari, sia sul versante del *management* della sostenibilità, sia sul versante delle politiche per lo sviluppo sostenibile.

La progressiva costruzione dell'offerta didattica ha consentito anche di introdurre nuove tematiche scientifiche, come gli "studi di futuro", la *policy coherence* e la *social network analysis*.

All'attività e alla *mission* della PA è, più nello specifico, dedicato l'obiettivo 16 "Pace, giustizia e istituzioni solide" che, insieme ai suoi *Target* (in particolare 16.5, 16.6, 16.7, 16.10 e 16.b) esalta il rispetto dei suoi principi cardine, come la trasparenza, la responsabilità, il livello di inclusione e l'efficacia delle politiche pubbliche.

A questo *goal* sono collegati 39 corsi, afferenti a tutte le macroaree scientifiche del catalogo 2024.

Agli obiettivi, e ai relativi target 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17 dell'Agenda, sono riconducibili i contenuti di ulteriori 56 corsi, ai quali è possibile sommare quattro corsi introduttivi, un corso specialistico e un Diploma della durata di 150 ore appartenenti all'area scientifica "Sviluppo sostenibile e resilienza" che, per le tematiche affrontate, sono trasversali a tutti gli obiettivi previsti dall'Agenda Onu.

Alla sostenibilità è inoltre dedicato un percorso all'interno dell'offerta formativa SNA, che consente di conseguire un traguardo formativo che si compone dell'accesso a una pluralità di iniziative (da scegliere tra le 22 complessivamente disponibili sul tema della sostenibilità) che permettono di sviluppare competenze coerenti rispetto alla tematica.

Formazione e digitalizzazione
Dal 2024 la SNA ha significativamente investito nell'ambito della trasformazione digitale e nell'introduzione dell'intelligenza artificiale (IA) nei processi amministrativi e nella strumentazione di lavoro, strutturando corsi volti a fornire ai dipendenti pubblici *tools* e competenze per affrontare le sfide dell'innovazione tecnologica nella Pubblica Amministrazione., in coerenza con le recenti direttive ministeriali che insistono sulla centralità dell'alfabetizzazione digitale, della *cybersecurity* e dell'utilizzo etico dell'IA. Nel complesso, duemila persone hanno partecipato a questi corsi SNA nell'arco del 2024.

Contratti pubblici
Nel quadro degli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), i target M1C1-86 (già conseguito), M1C1-98 (già conseguito) e M1C1-98-bis (da conseguire nel 2025), relativi alla formazione del personale della pubblica amministrazione coinvolto nei processi di *public procurement,* coinvolgono la Scuola Nazionale dell'Amministrazione in qualità di capofila per la raccolta dei dati sugli interventi formativi rivolti alla tematica degli appalti, oltre che come erogatore della formazione sulle tematiche degli acquisti pubblici, sia di base che, soprattutto, specialistica e avanzata.

Inoltre, dal 2021 la SNA partecipa attivamente alla Strategia professionalizzante approvata dalla Cabina di regia per il coordinamento della contrattualistica pubblica adottata nella seduta del 3 dicembre 2021, con l'obiettivo di rafforzare le competenze delle stazioni appaltanti e contribuire in maniera significativa al processo di qualificazione della pubblica amministrazione nel settore degli appalti.

Ai sensi del nuovo Codice dei contratti pubblici (d. lgs. n. 36/2023, art. 63), infine, la SNA è il soggetto istituzionale incaricato dell'accreditamento delle istituzioni pubbliche e private che svolgono attività formativa valida ai fini della qualificazione delle stazioni appaltanti.

Conclusioni
Pur avendo consolidato e ampliato l'offerta digitale, la SNA, negli anni post Covid, ha continuato a valorizzare l'importanza della formazione in aula, ritenuta fondamentale per favorire un'interazione diretta tra formatori e partecipanti e per sviluppare competenze pratiche attraverso esercitazioni e simulazioni. Questo bilanciamento tra modalità di apprendimento *online* e in presenza ha permesso di rispondere in modo ancora più completo alle esigenze formative del personale pubblico. La combinazione di queste due modalità ha, quindi, potenziato ulteriormente l'efficacia dell'offerta formativa della Scuola, permettendo di raggiungere un numero sempre maggiore di utenti e di rispondere alle diverse necessità di apprendimento.