COMMISSIONE PARLAMENTARE DI INCHIESTA SUGLI EFFETTI ECONOMICI E SOCIALI DERIVANTI DALLA TRANSIZIONE DEMOGRAFICA IN ATTO

RESOCONTO STENOGRAFICO

AUDIZIONE

19.

SEDUTA DI MARTEDÌ 9 SETTEMBRE 2025

PRESIDENZA DELLA PRESIDENTE **ELENA BONETTI**

INDICE

PAG.

Sulla pubblicità dei lavori:

Bonetti Elena, *presidente* 2

Audizione di Paola Severino, presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione:

Bonetti Elena, *presidente* 2, 4, 6, 7, 8, 10, 11

Alifano Enrica (M5S) 7

Lippi Andrea, *coordinatore del Dipartimento per le Politiche pubbliche della Scuola Nazionale dell'Amministrazione* 4, 10

PAG.

Ricciardi Toni (PD-IDP) (*intervento in videoconferenza*) 7

Severino Paola, *presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione* 2, 6, 8

ALLEGATI:

Allegato 1: Memoria presentata dalla presidente Paola Severino 12

Allegato 2: Addendum alla memoria presentata dalla presidente Paola Severino 21

PRESIDENZA DELLA PRESIDENTE ELENA BONETTI

La seduta comincia alle 11.05.

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della presente audizione sarà assicurata anche tramite l'impianto audiovisivo a circuito chiuso e la trasmissione in diretta sulla *web-tv* della Camera dei deputati.

Non essendoci obiezioni, dispongo l'attivazione dell'impianto.

Audizione di Paola Severino, presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione della professoressa Paola Severino, presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), accompagnata dal professor Andrea Lippi, coordinatore del Dipartimento per le Politiche pubbliche della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Anticipo già un ringraziamento davvero sentito alla presidente, al professor Lippi e a tutta la Scuola per la loro disponibilità, di cui siamo fortemente onorati.

Alla Scuola Nazionale dell'Amministrazione abbiamo chiesto un contributo che tenesse presenti anche le attività svolte dalla Scuola medesima in ambito, in particolare, di *evidence-based policy making*. La professoressa Severino ha presentato alla Commissione una memoria relativa ai contenuti della presente audizione, che è già stata trasmessa ai commissari e che sarà pubblicata, se ella concorda, in allegato al resoconto stenografico della seduta odierna.

Ringraziando nuovamente la professoressa Severino per la sua partecipazione ai lavori della nostra Commissione, le do la parola per lo svolgimento della sua relazione. Al termine, come di consueto, potranno intervenire i commissari che lo richiedano.

Prego, professoressa.

PAOLA SEVERINO, *presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione*. Grazie, presidente.

Buongiorno a tutti, vi ringrazio per avermi dato l'occasione di parlare della Scuola Nazionale dell'Amministrazione e delle sue metodologie formative.

Quando quattro anni fa ho iniziato ad occuparmi dell'organizzazione di questa attività di formazione, uno dei temi di natura demografica dei quali si discuteva era quello della elevata età media della dirigenza pubblica italiana. Si diceva che l'età media della dirigenza pubblica italiana era la più elevata in Europa. Da questo derivavano poi, a cascata, una serie di conseguenze sul tema dello sviluppo di nuove capacità di acquisizione della formazione, soprattutto nelle materie digitali o nelle nuove metodologie di apprendimento e di ricerca.

Il primo impegno che noi abbiamo assunto è stato quello di verificare se fosse possibile un ringiovanimento nell'ambito della pubblica amministrazione, mantenendo, però, l'elevata qualità della selezione che si fa attraverso il corso-concorso. L'accesso al corso-concorso è limitato a coloro che siano dirigenti da almeno cinque anni, ma è aperto anche a giovani laureati di alta qualità, cioè che abbiano conseguito un master o un dottorato di ricerca. Naturalmente la nostra attenzione è stata dedicata ad entrambe le categorie,

perché volevamo creare un mix di competenze pregresse all'interno della dirigenza della pubblica amministrazione e al tempo stesso mettere insieme forze nuove di giovani che, essendo magari nativi digitali, avessero maggior capacità, consuetudine o abilità nell'utilizzo di quegli strumenti digitali che oggi rappresentano una delle modalità di accelerazione della formazione e della trasmissione delle competenze.

Abbiamo anche pensato a come realizzare questo obiettivo, innanzitutto introducendo dei master, realizzati insieme al sistema universitario, che avessero una capacità formativa preliminare dei giovani per l'accesso al corso-concorso e, dall'altra parte, con una formula molto semplice, ma anche molto complessa nella sua realizzazione, che era quella di rendere il corso concorso annuale. È stata forse la formula vincente, perché consentire a giovani di accedere ad un concorso importante, sapendo che questo stesso concorso si ripeterà ogni anno, permette loro di acquisire una formazione più completa con l'aspettativa di poter realizzare la loro prospettiva, il loro sogno – vi dirò poi perché parlo di un sogno, ricavandolo da un'esperienza concreta –, sapendo che, se la prima prova va male, essa potrà essere ripetuta negli anni successivi. Questo consente non solo una migliore programmazione degli accessi, ma consente anche (e ha consentito) ai migliori e ai più giovani di accedere magari due volte al concorso, in *consecutio temporis* ravvicinata e, quindi, di realizzare la propria ambizione di entrare nella dirigenza della pubblica amministrazione.

Parlo di ambizione non a caso, perché, condividendo questa esperienza di presidente della SNA con quella di professore universitario, mi è capitato recentemente di esaminare una studentessa molto brava. La materia era la *cybersecurity*, una materia a scelta, la cui scelta però già è indicativa di una volontà del candidato di proiettare le proprie conoscenze su temi che nel presente o nel futuro possono avere un grande sviluppo (pensate nell'ambito della dirigenza della pubblica amministrazione). Terminato l'esame, brillantissimo, 30 e lode, le ho chiesto in che materia si sarebbe laureata e lei mi ha detto che voleva laurearsi proprio in *cybersecurity*. Poi le ho chiesto: « Il suo sogno poi qual è ? Fare cosa ? ». Lei mi ha guardato e mi ha detto: « Partecipare al corso-concorso della Scuola Nazionale dell'Amministrazione ». Mi ha stupito perché normalmente il sogno di un ragazzo che si laurea in giurisprudenza è magari vincere il concorso in magistratura o altri concorsi. Per la prima volta mi è capitato, invece, che l'idea di accedere alla dirigenza della pubblica amministrazione fosse vista da studenti di valore come una possibilità e una opzione importante. Tutto questo è stato possibile naturalmente anche perché abbiamo riformato il corso-concorso. La fase di preparazione che succede alla prima forma di selezione è una fase di preparazione nella quale noi cerchiamo di somministrare categorie di materie molto innovative.

Vorrei darvi ora qualche dato significativo che riguarda il ringiovanimento del quale vi parlavo. Nelle ultime tre edizioni i vincitori con meno di trent'anni sono passati da zero a sei – considerate che sono giovani che sono già laureati e hanno master e dottorato di ricerca: si tratta, quindi, di età davvero significative. La percentuale di vincitori con un'età superiore a 40 anni è scesa dal 39 al 32 per cento. Nel 9° Corso-concorso addirittura il vincitore più giovane aveva 28 anni e nel 10° Corso-concorso ne aveva 26. Dunque, abbiamo dei giovani che, avendo oltretutto una preparazione estremamente significativa, dimostrano davvero quanto il settore della dirigenza della pubblica amministrazione possa essere diventato attrattivo. Probabilmente, se è diventato attrattivo è anche perché i metodi di insegnamento che sono stati introdotti, grazie a docenti come il professor Lippi, sono stati innovativi.

Uno di questi ci ha consentito di sviluppare una conoscenza approfondita di meccanismi, strumenti e attori del sistema italiano di *evidence-based policy making* – questo è il tema che vogliamo affrontare con voi oggi – e di sviluppare collaborazioni internazionali attive su questo tema con l'OCSE e con una serie di altre istituzioni e scuole europee della pubblica am-

ministrazione. Questo è un sistema che si è prevalentemente sviluppato nelle aree dell'Europa occidentale – quelle di formazione più tradizionalmente legata al sistema che apparteneva all'area che noi chiamiamo « napoleonica », cioè informata al codice napoleonico – e che ha trovato subito una particolare applicazione in una logica di sviluppo di *policy analytical capacity*, la quale poggia sull'equazione che la capacità di produzione delle politiche pubbliche di successo sia fondata sulla capacità cognitiva dei decisori. La formula è molto semplice. È chiaro che la capacità cognitiva dei decisori può influenzare in maniera molto positiva e molto significativa la produzione di politiche pubbliche di successo. L'interlocuzione tra il tema della capacità cognitiva dei decisori e dello sviluppo di capacità cognitive particolari di coloro che formano la politica pubblica è quindi diventata il *leitmotiv* della nostra formazione. Loro dovranno dialogare con i *policy maker*, con coloro che la politica pubblica la devono attuare, la devono realizzare. Loro devono portare il dato della propria competenza.

L'analisi che introduciamo per questo processo di creazione del *decision making*, attraverso lo scambio tra chi ha le cognizioni e chi deve realizzare la politica pubblica, è avvenuto attraverso questo sistema della *evidence-based policy making*, che è un sistema complesso che può essere particolarmente utile – come ci dirà poi più specificamente il professor Lippi – quando si devono trattare argomenti complessi come quello che questa Commissione sta analizzando, cioè i temi della transizione demografica e dei fabbisogni formativi che sono collegati alla transizione demografica.

La transizione demografica è una rivoluzione. Voi vi occupate di tutta una serie di fenomeni che sono collegati alla transizione demografica, quali quelli dello sviluppo sostenibile e delle altre grandi transizioni, che vanno messe tutte insieme per comprendere quanto questo fenomeno sia rivoluzionario e vada affrontato con metodi nuovi, perché la transizione demografica richiede un adattamento delle metodologie di formazione e di prestazione della politica pubblica completamente innovative. Ecco perché abbiamo pensato di presentarvi questo metodo di ricerca e di formazione, perché potrebbe essere un metodo molto adatto alle ricerche che voi andate facendo e, soprattutto, alla individuazione di capacità di rendere le politiche pubbliche consapevoli e partecipi del processo di transizione demografica. E ciò avviene mediante lo sviluppo di una capacità di ricerca, di analisi e di soluzione dei problemi che viene realizzata attraverso questa metodologia, sulla quale io passerei la parola al professor Lippi che, essendo il responsabile degli insegnamenti sul tema delle politiche pubbliche, lo ha messo già in atto con i nostri allievi della Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Chiedo scusa, dimenticavo di dire una cosa. Naturalmente ciò che si fa ad alto livello deve trovare poi un proprio riscontro anche nel punto di partenza e in fase di sviluppo. Il nostro rapporto con il Dipartimento della Funzione pubblica è strettissimo e, quindi, le nostre metodologie di selezione poi si incrociano e si sposano con le metodologie di selezione che sono alla base e all'ingresso non più del fenomeno dirigenziale, ma del fenomeno impiegatizio e di funzionariato, che comunque viene costantemente seguito anche dalla SNA mediante corsi di aggiornamento che fanno un po' da cerniera tra l'alto e il basso e consentono, quindi, una trasfusione di pensieri e di metodologie di formazione che, è vero, parte dall'alto, ma che deve anche trovare un suo stimolo dal basso verso l'alto.

Grazie.

PRESIDENTE. Grazie, presidente Severino.

Prego, professor Lippi.

ANDREA LIPPI, *coordinatore del Dipartimento per le Politiche pubbliche della Scuola Nazionale dell'Amministrazione*. Grazie, presidente. Buongiorno.

Come accennato dalla presidente Severino, quanto detto finora si inserisce in un quadro nel quale la Scuola ha lavorato con l'International Institute of Administrative Sciences, in particolare con l'European

Group for Public Administration. Questo è significativo perché questo tipo di approccio, il metodo che la Scuola segue, è un metodo che nella letteratura scientifica sta trovando diffusione nonché corrispondenza empirica anche negli altri Paesi occidentali (in particolare la Spagna, il Portogallo, la Francia, il Belgio, i Paesi Bassi, la Grecia, la Germania).

Cosa sta accadendo un po' dappertutto ? Sta accadendo ormai da un decennio che la richiesta di conoscenza esperta nelle decisioni pubbliche, nelle sedi decisionali, è cresciuta moltissimo. Già in un'indagine del 2019 – prima del Covid, quindi prima di un importante *shock* cognitivo – mi era capitato di vedere come diciannove enti pubblici di ricerca dello Stato su venti affermassero che la richiesta di conoscenza esperta da parte del Parlamento e dei Governi fosse cresciuta in maniera esponenziale.

Questo – ripeto – sta accadendo dappertutto, ed è dovuto due tipi di circostanze. Da una parte c'è una modalità di governo, di *policy making* – come diciamo noi – che va sempre più « per finestre », e queste finestre sono finestre emergenziali, in cui i decisori sono posti dinanzi a decisioni che sono sempre più pressanti, ma con un corredo di conoscenze su ciò che sta accadendo che è sempre inferiore rispetto a ciò che si dovrebbe avere: finestre molto strette e molto rapide, dunque, e questo fa sì che serva un supporto intorno sempre più ampio. Dall'altra parte c'è la natura delle decisioni, come quella di codesta Commissione, in cui i temi vengono definiti dagli analisti come complessi o, con un termine un po' ironico, « *wicked* », che in inglese significa « maligno », ma non « cattivo ». Sono temi maligni perché non se ne conoscono le cause, non c'è tempo per decidere, sono estremamente emergenziali, si richiedono molte conoscenze e ci sono scuole di pensiero contrapposte. Queste sono le politiche pubbliche contemporanee: negli anni Settanta si stimava che i *wicked problems* fossero il 5 per cento, oggi sono stimati in oltre l'80 per cento. Pertanto, questa Commissione potrebbe essere più attuale rispetto ai temi del *policy making* mondiale intorno a noi.

Rispetto a ciò, si va cercando di infrastrutturare – se si può utilizzare questo verbo – le sedi decisionali con strutture e strumenti di conoscenza che permettano di facilitare e mettere in connessione coloro che producono la conoscenza esperta, la scienza (*evidence-based*), con coloro invece che la devono utilizzare. Questo tipo di connessione – che viene chiamata « *policy advice* » nel linguaggio internazionale – non è automatica. Se lo posso esprimere in maniera più colloquiale, non basta avere i cento migliori del mondo per avere una buona *policy advice*: serve una buona intermediazione, cioè serve metodo. Questo metodo è una *governance* della conoscenza – per così dire – ed è ciò sul quale la Scuola ha investito e sta lavorando. La Scuola, ovviamente, dà un supporto di metodo, non di contenuti, il che significa costruire ecosistemi della conoscenza e meccanismi di facilitazione che agevolino e mettano in comunicazione le esigenze della domanda con quelle dell'offerta, se possiamo utilizzare questa immagine. Questo è ciò che sta accadendo anche in altri Paesi. Il Belgio e i Paesi Bassi, per esempio, stanno sperimentando da tempo strumenti di questo tipo, in maniera tale che non si vada verso – se vogliamo dire così – un accumulo disordinato di esperti, ma si costruiscano dei *pool* che possano essere facilitati nell'accesso anche rispetto a ciò che l'istituzione che prende le decisioni esprime in quella direzione. A partire da questo, in questa logica, la costruzione del cosiddetto *evidence-based policy making* è la modalità attraverso la quale si reperiscono e si mettono a sistema dati (quantitativi – prevalentemente – e qualitativi) che vengono poi messi a disposizione delle sedi decisionali e che vengono da fonti scientifiche differenziate. Questo tipo di approccio e di metodo è dunque una modalità attraverso la quale si cerca di costruire, di infrastrutturare la sede decisionale mediante delle strutture che possono essere implementate *ad hoc*.

Su questo si inserisce ciò che la Scuola ha fatto in questi anni. Mi soffermo soprattutto sulla parte di ricerca della Scuola. Dal

2020 a oggi, sotto la presidenza della professoressa Severino, è stato realizzato un *dataset* sui *policy advisor* delle amministrazioni centrali, che ha grosso modo – vado un po' a braccio – raccolto 752, 715 e 800 *advisor* rispettivamente per gli ultimi tre Governi. Siamo parlando di oltre 2.400 persone che, informalmente o formalmente, di fatto vengono chiamati a supportare ogni giorno le decisioni. Non abbiamo il controfattuale, non sappiamo cosa accadesse vent'anni fa, ma il dato di per sé è fortemente rilevante perché ci fa vedere che c'è un andamento di crescita e questa modalità è spontanea, dal basso, però ha anche un suo disordine – per così dire – ha una sua informalità. L'idea di mettere a sistema, di costruire degli « abiti di sartoria » – per così dire – delle strutture *ad hoc* poggia su un dato empirico, *evidence-based*, in relazione al quale la Scuola in questo momento si fa *advisor* rispetto a codesta Commissione.

In questo contesto la Scuola ha anche realizzato una ricerca sullo *strategic foresight*, realizza anche nell'ambito della previsione strategica un corso di formazione; in realtà ne realizza cinque, però ce n'è uno specificatamente dedicato alle amministrazioni centrali per favorire l'istituzionalizzazione degli strumenti di previsione strategica sulla base di esempi come la Finlandia, il Portogallo e il Regno Unito. Al riguardo sta lavorando anche, in collaborazione con il Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica, ad una ricerca su *policy coherence* e *strategic foresight* nell'ambito dello sviluppo sostenibile. Queste tre grandi esperienze di ricerca ci hanno convinto, insieme ad altri lavori di altre scuole, ad andare in questa direzione metodologica.

Su questo è stata avviata anche l'attività di formazione. Cito a braccio, molto sinteticamente, quello che è stato fatto per vedere quali sono state le principali risultanze. Da quattro anni la Scuola realizza un corso per il personale degli uffici di diretta collaborazione, per il personale degli enti pubblici di ricerca, per personale delle segreterie tecniche e dirigenti – tutti insieme, domanda e offerta – che si chiama « La conoscenza nelle decisioni pubbliche: il ruolo degli esperti », per favorire modalità, *skill*, strumenti e metodologie di comunicazione e trasmissione della conoscenza. Inoltre abbiamo messo a punto – è un'esperienza unica in Europa – un diploma di « Esperto in valutazione delle politiche pubbliche », radunando tutte le metodologie in un'offerta formativa unica di 150 ore. Ho già citato il corso sullo *strategic foresight*. Dal 2025 esiste una comunità di pratica che raduna appositamente tutti i frequentanti di questi corsi in un gruppo di lavoro di oltre 300 persone che, a vario titolo e con vari approcci, sviluppano questo tipo di metodologia.

Queste attività formative, quindi, si inseriscono in un quadro più ampio, in una logica più complessiva – che citavo anche prima – che ha portato a collaborare con l'OCSE, con il JRC (Joint Research Centre) della Commissione europea e con il sopracitato International Institute of Administrative Sciences, la cui sezione europea si chiama European Group for Public Administration. In questa logica, dunque, si studiano e si formano gli *advisor* e si dà loro un contributo di metodo. È un approccio che contraddistingue la scuola per la sua capacità di *policy analytical capacity* e dell'idea di costruire una *governance* della conoscenza, perché da sola la conoscenza non si trasmette: bisogna facilitarla.

Mi fermo qui, poi rimango a disposizione delle eventuali domande da parte degli onorevoli parlamentari.

PRESIDENTE. Grazie, professore.

Restituisco la parola alla presidente Severino per un'integrazione.

PAOLA SEVERINO, *presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione*. Grazie, presidente.

Se mi date ancora un minuto vorrei riportare il tema all'attività della Commissione.

Noi vi abbiamo parlato di un metodo di analisi dei fabbisogni formativi, che si può sviluppare con oggetti diversi, ma che soprattutto è capace di analizzare fenomeni complessi, come appunto quello dello *stra-*

tegic foresight, della transizione digitale e della sostenibilità. Pertanto, siamo qui per offrire la possibilità di conoscenza di un metodo di analisi che, se ritiene, la Commissione potrebbe utilizzare proprio per analizzare questo fenomeno complesso, quale è quello della transizione demografica. Non so se sia un fenomeno *wicked* o meno; direi che ci siamo vicini: è un fenomeno l'analisi delle cui cause è davvero complessa. Io mi sono cimentata più volte, anche solo come semplice cittadina, nella analisi delle cause della transizione demografica, del calo demografico; naturalmente, però, le conoscenze che si possono avere di una parte del fenomeno non sono capaci di esaurirne tutte le cause, essendo sicuramente un fenomeno complesso. Quindi, un'analisi basata sull'evidenza dei dati, che dai dati tragga poi gli spunti per comprendere la natura e cercare di superarne le problematiche, può essere un'analisi che si adatta particolarmente anche alle esigenze della Commissione e potrebbe essere un metodo di lavoro che sicuramente voi avrete già sperimentato, ma che per noi poggia su solide basi scientifiche e di confronto anche con altri Paesi che stanno affrontando questo tipo di problematiche complesse, esattamente con questo stesso metodo.

Grazie.

PRESIDENTE. Grazie. Vi ringrazio davvero per questa interessantissima audizione, ma anche per la sollecitazione finale su cui, poi, personalmente vorrei tornare.

Darei però ora la parola ai colleghi che intendono intervenire per porre quesiti o formulare osservazioni o richieste di chiarimenti.

Ha chiesto di intervenire la vicepresidente Alifano. Prego, onorevole.

ENRICA ALIFANO. Grazie, presidente.

Ringrazio gli auditi. Siamo contenti di avervi qui in Commissione. Tra l'altro, la relazione che è stata sviluppata è estremamente interessante.

Lancio quella che è un po' una provocazione. Concordo sul fatto che la capacità cognitiva dei decisori sia il *prius* per approcciarsi a qualsivoglia problema, questo è ovvio, tuttavia chiedo quanto la conoscenza esperta possa entrare nella selezione degli obiettivi e quanto possa influire anche il *background* individuale dei vari esperti. Parliamo, per l'appunto, di problemi demografici. Io potrei pensare che un etologo dica che gli animali non si riproducono in cattività. Quindi, il fatto che ci sia un decremento demografico può derivare anche da circostanze esogene, dal fatto che le condizioni per poter mettere su famiglia, attualmente, nel nostro contesto economico, sono difficili. Un sociologo, dal canto suo, potrebbe dire che non ci sia voglia da parte di tanti giovani di mettere su famiglia perché gli stili di vita condizionano pesantemente questa decisione.

Arrivo al nocciolo della domanda. Gli esperti, ovviamente, sono indispensabili e il supporto della Scuola Nazionale dell'Amministrazione sarà importantissimo per orientare questa Commissione, però mi chiedo quanto gli esperti, quindi quanto la capacità, la conoscenza esperta di cui si parlava prima possano entrare nella politica e se la politica debba avere l'ultima parola, anche in considerazione del fatto che i punti di vista possono essere diversi.

PRESIDENTE. Grazie. Se siete d'accordo, raccoglierei un po' di domande.

L'onorevole Ricciardi è collegato da remoto. Prego, collega.

TONI RICCIARDI (*intervento in videoconferenza*). Grazie, presidente.

Buongiorno a tutti. Grazie, presidente Severino, per l'intervento e la partecipazione.

Le rivolgo una domanda secca. Mi ha colpito molto e ho apprezzato molto il passaggio sui dottori di ricerca. Lei sa che, purtroppo, il dottorato di ricerca nel nostro Paese non è un titolo abilitante per la professione della pubblica amministrazione. Noi abbiamo in atto una proposta di legge sostenuta in maniera trasversale che va in tal senso. Lei ritiene possibile, anche per l'esperienza maturata nelle istituzioni di Governo, immaginare una proposta di legge che preveda un canale preferenziale

che parta da condizioni di livello salariale, stipendiale diverso, ovviamente, rispetto ai laureati tradizionali che accedono a determinati percorsi della pubblica amministrazione ? Se sì, che cosa ci consiglia di fare ?

Grazie.

PRESIDENTE. Grazie.

Se non ci sono altri colleghi, avrei io un paio di domande per la presidente Severino e per il professor Lippi.

Sul tema delle metodologie di valutazione delle politiche pubbliche questa Commissione ha già iniziato a porre l'attenzione: è la ragione stessa per la quale abbiamo ritenuto importante audire la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, ed è il motivo per il quale volentieri mi sento di accogliere – poi lo proporrò anche in sede di programmazione dei lavori in Ufficio di presidenza – la possibilità di un confronto anche più – permettetemi il termine – « tecnico », metodologico, a beneficio della Commissione anche rispetto al proprio lavoro per quanto lei stava indicando. Su questa disponibilità in qualche modo richiamata io conto anche nella programmazione dei futuri lavori.

Tornando al punto – la questione della valutazione delle politiche pubbliche –: in effetti spesso nel racconto politico, a volte anche civile, fuori dalle esperienze del luogo e delle istituzioni, il tema « valutazione » assume un connotato di burocratizzazione, per cui qualsiasi tipo di richiesta di valutazione, di analisi, viene colta come un qualcosa di astratto *ex post* che non entra nel processo decisionale, tantomeno nell'esecuzione. Al contrario, dove questo approccio di valutazione è stato in grado di entrare in modo fattuale nella programmazione, esso è diventato anche un metodo attraverso il quale si individuano gli obiettivi, si definiscono le strategie e si fa, poi, una valutazione successiva. Penso alla buona riuscita del cosiddetto « bilancio di genere », che in qualche modo racchiude questo tipo di approccio scientifico. Nel momento in cui non fosse diventato, nell'ambito della strategia sulla parità di genere, un metodo di valutazione, di definizione degli obiettivi, dei processi di valutazione degli stessi con degli indicatori individuati, avrebbe rischiato di diventare vuoto.

Fatta questa premessa, noi come Commissione abbiamo iniziato a ragionare su come anche la transizione demografica – intesa come grande titolo di un fenomeno complesso – possa entrare come elemento di valutazione delle decisioni del legislatore. Questo è il compito della nostra Commissione. Ad esempio, nel contesto della riscrittura della legge sulla finanza pubblica, stiamo inserendo l'obbligo di introdurre la prospettiva di impatto demografico anche nelle relazioni tecniche delle leggi che vengono redatte, ovviamente laddove comportino un impatto di questo tipo. Mi chiedevo questo: esiste qualche strumento, indicazione – voi avete ragionato, nella *strategic foresight*, rispetto all'istituzionalizzazione o meno –, qualche elemento puntuale, fattuale che possa essere un consiglio, una proposta che la Commissione possa assumere rispetto ai processi decisionali, in particolare quelli legislativi, ma anche quelli attuativi, esecutivi oggi richiesti ? C'è una legge, in esame in Parlamento, con cui si introduce la valutazione d'impatto generazionale, ma con quale metodo, in che modo ? Quello è un punto di vista, ma probabilmente non è l'unico. Oggi nel disegnare – altro tema che abbiamo affrontato – la questione dei servizi nelle aree interne, le scuole, l'ottimizzazione classi-insegnanti-scuole rispetto al calo della popolazione studentesca e al contestuale obiettivo di aumento della qualità formativa, proprio in virtù del calo della popolazione (sto citando titoli che riguardano argomenti che la Commissione ha avuto modo di trattare), c'è qualche punto su cui, eventualmente, potreste dare dei suggerimenti o indicazioni di approfondimento, oppure su cui potremmo provare a lavorare insieme ?

Non registro altre richieste di intervento, per cui vi cedo la parola per le risposte, nell'ordine in cui meglio ritenete.

PAOLA SEVERINO, *presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione*. Grazie, presidente.

Rispondo alla domanda della vicepresidente Alifano, che sottolineava il tema della

relazione tra l'implementazione della capacità cognitiva (quindi l'utilizzo di esperti) e la decisione pubblica, la decisione politica.

Credo che un buon metodo di utilizzo di questa significativa capacità di analisi sia quello di una trasmissione – non in automatico, ovviamente – di ciò che deriva dalla cognizione, dall'esperto. Il processo è proprio quello di adattamento e di intermediazione tra le sedi della produzione di conoscenza e le sedi della decisione politica. A ognuno il proprio ruolo, il proprio compito. È sempre il decisore politico che dovrà, poi, utilizzare, definire gli obiettivi, dare la prospettiva di sviluppo di ciò che viene acquisito attraverso la metodologia esperta. Quindi, cognizione da una parte e capacità dello stesso decisore politico dall'altra, che si riempie di contenuti esperti, ma che rimane sempre affidata alla abilità del decisore politico di vedere la prospettiva di sviluppo e di applicazione pratica della nozione che è stata acquisita dagli esperti. Credo si debba sempre il massimo rispetto al decisore politico e che lo spazio della politica debba essere sempre uno spazio rilevante nelle decisioni da prendere. Certo, la decisione politica presa sulla base di una acquisizione di cognizione, di conoscenze, è una decisione politica più consapevole, ma rimane sempre una decisione politica. Quindi, l'intermediazione tra le due funzioni è necessaria per rendere concreta, per calare nel concreto, per calare nella decisione politica il suggerimento che può provenire dall'esperienza.

Per quanto riguarda il tema del dottorato di ricerca, da noi finora la ricerca è stata vista come un tema astratto: chi veniva selezionato e partecipava a un dottorato di ricerca veniva visto come un futuro professore universitario, cioè una persona dedita alla ricerca prevalentemente astratta. Oggi questo concetto stiamo cercando di superarlo. Già nelle università il tema della ricerca applicata è diventato di grandissima attualità. In tutte le università più importanti l'abbinamento tra settori dell'imprenditoria o, comunque, settori dell'economia che sono interessati all'elaborazione di ricerche che abbiano una possibilità di sbocco concreto ha rappresentato uno dei fili conduttori dello sviluppo delle università. La ricerca astratta va benissimo, ma al suo fianco c'è anche la ricerca concreta, la ricerca che ha una possibilità di approdi concreti nel mondo dell'economia pubblica e privata e nel mondo delle imprese, quindi della pubblica amministrazione.

Per quanto riguarda il percorso da strutturare, da immaginare, da ipotizzare, da realizzare perché un dottorato di ricerca diventi un titolo equivalente a quello di selezione per la dirigenza della pubblica amministrazione, quindi un titolo che possa dare accesso alla pubblica amministrazione, secondo me, occorre prima percorrere questa strada, cioè creare dottorati di ricerca che abbiano una idoneità costruttiva di una capacità che sia equivalente a quella che viene selezionata attraverso il corso-concorso.

Noi abbiamo chiesto che la Scuola della pubblica amministrazione potesse avere propri dottorati di ricerca. Naturalmente i tempi non sono ancora maturi perché questo accada, però nella nostra collaborazione con le università cerchiamo di creare insieme dottorati di ricerca che possano essere un preludio all'accesso all'alta dirigenza della pubblica amministrazione. È vero che il dottorato di ricerca è titolo per l'accesso al corso-concorso, ma mi interessa, ovvero ha un significato pregnante selezionare con il corso-concorso una persona che ha un dottorato di ricerca in astronomia ? Il tema dell'astronomia è interessantissimo, ma non ha una diretta connessione con le attività che verranno svolte nell'ambito della dirigenza della pubblica amministrazione. Mi può interessare di più avere dottorati che abbiano, per esempio, sviluppato le proprie capacità di ricerca nel campo della digitalizzazione o, comunque, nel campo di ricerche che possano essere utilmente applicate alla pubblica amministrazione.

È possibile immaginarlo, quindi, ma deve essere un percorso di selezione straordinariamente efficace: si deve infatti dare al dottorato di ricerca una capacità di analisi e approfondimento dei temi che sia pari a

quella che si ottiene selezionando attraverso il criterio attuale del corso-concorso. Non lo vedo come impossibile, ma deve passare attraverso una rigorosa individuazione di categorie di dottorati di ricerca che siano studiati *ad hoc* per questo tipo di immissione nella dirigenza della pubblica amministrazione.

Passo alla domanda della presidente, sul rischio di burocratizzazione attraverso una metodologia di analisi che possa apparire una sovrastruttura. È un rischio che esiste ed è un rischio che va sicuramente combattuto proprio nel modo in cui diceva la presidente, cioè attraverso la proposizione di obiettivi. Il tema dell'analisi deve essere il preludio per la proposizione di un obiettivo, per la sua realizzazione e per il modo attraverso cui questo obiettivo lo si vuole realizzare. Pertanto, il processo decisionale deve arricchirsi di questa capacità esperienziale, di questa capacità cognitiva, ma deve essere sempre processo decisionale, cioè deve passare attraverso la capacità di selezione degli obiettivi e la capacità di decisione politica, che rappresenta non solo il momento finale, ma anche quello più importante. Una cognizione fine a se stessa, infatti, non serve, mentre una cognizione che transiti attraverso il processo decisionale che si assume in politica, attraverso la selezione degli obiettivi, è assolutamente importante. Gli esempi che ci ha fatto – le leggi, i servizi, le scuole, il bilancio – sono tutte componenti che nel processo decisionale devono essere prese in considerazione. Io non credo che ci sia un processo decisionale a contenuto unico. Ci può essere un processo decisionale a metodologia diffusa, ma poi il tema dell'obiettivo e del modo per raggiungere l'obiettivo riguarda sempre l'aspetto di capacità di scelta politica finale.

Non so se il professor Lippi abbia un suggerimento più concreto da dare su questo tema. Naturalmente, la disponibilità della Scuola c'è tutta. Se riterrete su temi specifici di chiamarci nuovamente o di chiederci approfondimenti siamo assolutamente disponibili. È la scuola della pubblica amministrazione, è un'istituzione di Palazzo Chigi, quindi proprio del cuore dell'attività di governo: siamo a disposizione per tutto quello che può aiutare a realizzare una capacità di governo che si avvalga anche del nostro apporto di esperienza.

PRESIDENTE. Prego, professor Lippi.

ANDREA LIPPI, *coordinatore del Dipartimento per le Politiche pubbliche della Scuola Nazionale dell'Amministrazione*. Grazie.

Provo a dare un'unica risposta alla domanda della vicepresidente e a quella della presidente, mettendole insieme, su quali possono essere gli elementi puntuali e il tema dei punti di vista del metodo da utilizzare.

Inizio da un piccolo racconto. Due settimane fa ero a Glasgow a presentare un *paper* su quello di cui ci stiamo occupando adesso. Stiamo valutando tre *board* di esperti in tre diversi Governi – ovviamente a prescindere dagli orientamenti, dalla colorazione degli stessi Governi – per vedere quale fosse l'efficacia di questo contributo; in questo contesto, stiamo sperimentando una metodologia di valutazione, che è stata sottoposta a una comunità. Come *discussant* c'era una valutatrice dell'università di Uppsala (quindi una svedese) di lunghissimo corso, con grandissima esperienza, che dinanzi ai nostri indicatori (12 indicatori, quantitativi e qualitativi) mi ha ripreso in senso bonario: « Tutto quello che state facendo per vedere se funziona o non funziona è molto buono, però tenete conto che a volte la stessa idea di innescare all'interno di una Commissione parlamentare o all'interno di una sede decisionale un dibattito attraverso l'evidenza empirica è già un impatto. Se dopo – come accade e come era accaduto in uno di questi casi – il testo uscito dalla Commissione degli esperti non viene utilizzato o non si traduce in un *drafting* legislativo questo, nella valutazione nostra, non conta, se i componenti della Commissione hanno già iniziato un dibattito al riguardo. C'è comunque un ruolo di fertilizzazione ». Questo significa, da un certo punto di vista, che si può provare a misurare l'impatto della conoscenza, però nello stesso momento bisogna tener conto che c'è un apprendimento cosiddetto « *dou-*

ble loop » cioè di secondo livello, che è forse ancora più radicato, più forte.

Fuori da questa metafora, dal punto di vista puntuale la Scuola ha le metodologie per andare in tutte e tre le direzioni che citavo, innanzitutto attraverso strumenti di esercizi di futuro, di previsione strategica (che sono 7-8, quindi abbiamo gli esperti o comunque possiamo raccoglierli per metterli insieme), nonché dal punto di vista di *pool* di esperti di metodologie di *policy advice*, per favorire l'intermediazione. Come diceva la presidente, l'importante è l'intermediazione. Non basta mettere in fila i migliori esperti per avere un buon *advice*, ma bisogna aiutarli a mettersi a servizio del decisore. Nella nostra prima ricerca i nostri 21 *advisor* dicevano tutti la stessa cosa: le quattro *skill* sono quelle di saper leggere il contesto, saper comunicare, saper tradurre il proprio sapere nel linguaggio del decisore politico (che non è quello scientifico, quindi non fare lezioni accademiche) e – quarto – saper costruire reti intorno a questa conoscenza, portare altri esperti. Noi stiamo lavorando su questa metodologia, intorno a queste persone (quindi metterle al servizio del decisore) e – terza e ultima direzione – su strumenti di valutazione, compresa la valutazione di impatto intergenerazionale, sulla quale, in termini di metodologia, c'è un dibattito apertissimo, perché stanno costruendo più metodologie diverse. Su tutte e tre queste metodologie noi ci siamo. Ovviamente, non è che facendo la somma di tutte e tre facciamo un ottimo risultato. Servono scelte, quindi bisogna lavorare in questo senso.

Il punto che mi preme molto è che il punto di vista del decisore – che ovviamente è preminente, perché si basa sul mandato elettorale, quindi sulla sovranità del popolo – è un punto di vista che non deve essere toccato o influenzato dall'esperto, bensì accompagnato. L'esperto si mette al servizio dando gli orientamenti e, soprattutto, traduce – verbo importante – il suo sapere in qualcosa di utilizzabile, altrimenti succede quello che succedeva anche a me. Io studio la valutazione da 25 anni. I primi tempi c'erano le valutazioni e dicevano « sì, le stiamo facendo, è un bellissimo rapporto, lo trova in quel cassetto ». Non lo abbiamo mai usato, perché quella è una valutazione costruita sui valutatori o sui burocrati. La valutazione deve essere costruita sul decisore, non sugli altri.

Noi abbiamo due giornate dedicate appositamente a questo, ai nostri valutatori: prima si fanno tutte le metodologie e poi si insegna a comunicarle, a tradurle, altrimenti rimangono lettera morta.

PRESIDENTE. Grazie davvero.

A questo punto ci salutiamo con un ringraziamento ancora molto sentito sia alla presidente Severino che al professor Lippi, nell'ottica di continuare a interagire, eventualmente attraverso una successiva audizione, comunque preceduta da questa collaborazione reciprocamente auspicata.

Non essendoci altre osservazioni, dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 11.55.

Licenziato per la stampa
il 14 gennaio 2026

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

ALLEGATO 1

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione

La **Scuola Nazionale dell'Amministrazione** è l'istituzione deputata a **selezionare, reclutare e formare i funzionari e i dirigenti della Pubblica Amministrazione italiana**. Fulcro del *Sistema unico del reclutamento e della formazione pubblica*, la SNA sostiene e promuove il processo di innovazione e di riforma della PA, con l'obiettivo generale di fare della Pubblica Amministrazione un fattore di competitività del sistema economico e produttivo italiano.

La **missione istituzionale** della SNA si articola in **due principali linee di azione**:

Selezionare e formare i nuovi dirigenti dello Stato

- assicurando un canale costante di reclutamento della dirigenza pubblica tramite la ciclicità del corso-concorso;
- migliorando i contenuti della formazione e i criteri di selezione degli allievi.

Accompagnare le riforme con la formazione permanente

- sviluppando una programmazione strategica incentrata sullo sviluppo di competenze e sulla pertinenza dei programmi agli obiettivi;
- rafforzando e innovando costantemente le metodologie didattiche tese a formare un nuovo profilo di dirigente pubblico;
- potenziando programmi di formazione specialistica necessari a implementare le riforme specifiche, dalla nuova contabilità, all'innovazione tecnologica, dalla prevenzione della corruzione alle competenze imprescindibili per un'amministrazione che opera in Europa e in ambito internazionale.

Il nuovo ruolo della SNA previsto dal PNRR

Nell'ambito della riforma della PA, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) individua la SNA come leva fondamentale per il miglioramento della capacità formativa della PA. L'obiettivo è quello di accelerare il percorso di **modernizzazione e rinnovamento del Paese**, immettendo nuovo capitale umano e riqualificando quello esistente mediante interventi di formazione e di sviluppo delle competenze.

La riforma del sistema formativo ruota attorno all'idea di dover garantire alla **SNA** una **centralità effettiva**, assegnandole una funzione di guida strategica nella formazione dell'Amministrazione italiana e di raccordo con gli altri soggetti del sistema formativo: le Università, gli Enti di formazione regionale, le Amministrazioni centrali e locali, ma anche le imprese, le grandi società pubbliche e le organizzazioni internazionali.

Il rafforzamento e la valorizzazione della SNA

Per garantire alla SNA il ruolo di ***hub* per la formazione della PA italiana**, negli ultimi anni sono stati realizzati importanti interventi normativi che hanno inteso dare un rinnovato slancio all'attività complessiva della Scuola attraverso la valorizzazione e il rafforzamento del suo ruolo.

I principali interventi normativi che hanno coinvolto la Scuola sono stati:

- il **decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80**, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021, n. 113,
- il **decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36**, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79,
- il **decreto-legge 16 giugno 2022, n. 68**, convertito con modificazioni, dalla legge 5 agosto 2022, n. 108.

In particolare, il DL 36/2022 ha garantito un **significativo potenziamento della SNA** attraverso una più consistente ed efficiente struttura gestionale e didattico-scientifica, con l'intento di rendere la Scuola idonea all'esercizio delle nuove e accresciute funzioni e all'incremento della domanda formativa, anche attraverso la previsione dell'insediamento di nuovi Poli formativi territoriali localizzati sul territorio nazionale nei quali poter svolgere le attività di formazione a lei preposte.

I Poli formativi territoriali SNA

I **Poli formativi territoriali** rappresentano la rete della SNA per l'erogazione di alta formazione per la Pubblica Amministrazione locale, su temi strategici e d'interesse delle PA territoriali. La loro progressiva istituzione, realizzata d'intesa con il Dipartimento della funzione pubblica, la Regione competente e gli ulteriori Enti interessati, con Decreto istitutivo del Ministro per la Pubblica Amministrazione, tiene conto delle specificità e delle caratteristiche del territorio di riferimento, promuovendo e valorizzando al tempo stesso lo sviluppo del capitale umano a livello nazionale.

Attraverso i Poli, la SNA si pone come **hub di formazione della PA** che non solo assicura lo **sviluppo di competenze trasversali e tecnico-specialistiche**, anche grazie al coinvolgimento delle istituzioni universitarie, ma agevola altresì il dialogo degli enti locali tra loro e con le amministrazioni centrali, attraverso un **linguaggio comune tra PA** per la creazione di un tessuto amministrativo nazionale solido e uniforme.

Ad oggi, i Poli attivati e in fase di attivazione sono:

Poli attivi:
- Calabria
- Liguria
- Lombardia
- Piemonte
- Puglia
- Umbria

Poli istituiti
- Abruzzo
- Emilia-Romagna
- Sicilia
- Toscana
- Veneto

Poli in fase di istituzione
- Campania
- Sardegna

La struttura organizzativa della SNA

Organi istituzionali

- **Presidente**: *Paola Severino* (settembre 2021)
- **Vicepresidente**: *Remo Morzenti Pellegrini* (luglio 2022)
- **Comitato scientifico** (novembre 2021):
  Giorgio Parisi, premio Noble Fisica; *Edmund S. Phelps*, premio Nobel Economia; *Christopher Pissarides*, premio Nobel Economia; *Magda Bianco*, capo Dipartimento Tutela della clientela ed educazione finanziaria Banca d'Italia; *Maria Chiara Carrozza*, presidente CNR; *Fabiola Gianotti*, direttrice generale CERN; *Marc Lazar*, professore Storia e sociologia politica SciencesPo Paris; *Marco Ongaro*, direttore generale European Institute of Public Administration (EIPA); *Lucrezia Reichlin*, docente Economia London Business School; *Linda Laura Sabbadini*, direttrice Direzione centrale studi area statistiche sociali e demografiche Istat.
- **Comitato di gestione**:
  Presidente, Vicepresidente, Segretario generale; Capo Dipartimento Funzione Pubblica; Capo Dipartimento Personale; Rappresentanti designati da Ministri Affari Esteri, Cultura, Lavoro, Economia, Interno, Difesa, Infrastrutture, Università, 3 componenti indicati da Ministro PA.

Articolazione amministrativa

- **Segretario Generale**: *Riccardo Sisti* (luglio 2022)

2 Uffici e 8 Servizi

Servizi in staff al Segretario generale
- Servizio "Ricerca, innovazione e strategia"
- Servizio "Sviluppo della performance"

Oltre ai Servizi, sono alle dirette dipendenze del Segretario Generale i seguenti due Nuclei:
- Nucleo sicurezza sul lavoro
- Nucleo comunicazione e relazioni esterne

Ufficio Affari generali
- Servizio "Affari generali, contabilità e personale"
- Servizio "IT e transizione digitale"
- Servizio "Acquisti e logistica"

Ufficio Concorsi e formazione
- Servizio "Reclutamento e concorsi"
- Servizio "Formazione"
- Servizio "Programmazione didattica, metodologie e valutazione"

Articolazione didattica

6 Dipartimenti:
- Dipartimento Management e risorse umane (DiMAR)
- Dipartimento Regole e funzionamento delle pubbliche amministrazioni (DiRPA)
- Dipartimento Economia e finanza (DiEF)
- Dipartimento Politiche pubbliche e governance (DiPP)
- Dipartimento Relazioni internazionali ed europee (DiRIE)
- Dipartimento Transizioni digitale ed ecologica (DiTED)

Le attività della SNA

1. **Reclutamento dirigenti PA centrali**
2. **Formazione iniziale**
3. **Formazione continua**
4. **Ricerca**
5. **Attività internazionali**

1. Reclutamento dirigenti PA centrali

Le nuove modalità di reclutamento della dirigenza pubblica (DL 80/2021) prevendono la **selezione dei dirigenti** non più solo mediante l'accertamento delle conoscenze, bensì **anche mediante la valutazione delle competenze (capacità, attitudini e motivazioni)**. In particolare, il DL 80 affida alla SNA la predisposizione di "Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica", previste tra i target del PNRR in merito alla riforma della PA.

Sviluppate nell'ambito di un apposito *advisory board*, che ha coinvolto esperti di procedure concorsuali, esperti di *assessment* e rappresentanti di amministrazioni centrali e locali, approvate in sede di Conferenza Unificata Stato-Regioni e adottate con decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione, le Linee guida identificano per la prima volta in Italia un nuovo **Modello di competenze di riferimento per la dirigenza della PA italiana**.

L'utilizzo di tale Modello è stato inaugurato in occasione del **9° Corso-concorso di formazione dirigenziale**, che ha previsto accanto all'accertamento delle conoscenze, la valutazione delle capacità e attitudini dei candidati con riferimento a sei specifiche competenze – Soluzione dei problemi, Gestione dei processi, Sviluppo dei collaboratori, Decisione responsabile, Gestione delle relazioni interne ed esterne, Promozione del cambiamento – mediante la somministrazione di prove situazionali (test situazionali, test di ragionamento logico astratto, prova in-basket).

Il passaggio da un modello di selezione della dirigenza pubblica italiana basato prevalentemente, se non esclusivamente, sulla valutazione delle conoscenze tecnico-specialistiche, a un modello basato sulla valutazione combinata sia delle conoscenze che delle competenze e delle motivazioni individuali, rappresenta una novità molto importante per la PA, perché consente di introdurre un vero e proprio **cambiamento culturale non solo per le Amministrazioni, ma anche per coloro che partecipano alle selezioni**.

Il Corso-concorso SNA di accesso alla carriera dirigenziale: le tappe

1. **Pubblicazione del bando**
2. **Pubblicazione graduatoria di ammissione degli allievi**
3. **Inizio delle attività mediante lezioni di inquadramento sui principali temi in programma ed erogazione di videolezioni in autoapprendimento**
4. **Avvio formale attività formative e cerimonia di inaugurazione**
5. **Avvio formazione specialistica**
6. **Esami per posizionamento in graduatoria e conseguente scelta dell'Amministrazione di destinazione**
7. **Tirocinio formativo**
8. **Esame finale e presa di servizio**

Le **attività formative** previste nell'ambito del corso-concorso consistono in un periodo di **formazione** seguito da uno **stage**, anche presso imprese, grandi società pubbliche e organizzazioni internazionali, con una **durata complessiva è pari a 12 mesi**.

La didattica è organizzata secondo metodologie che prevedono il sistematico coinvolgimento degli allievi e si avvale di autorevoli testimonianze provenienti sia dal mondo privato che da quello pubblico, per introdurre i corsisti alla riflessione su alcuni temi rilevanti del contesto italiano, europeo e internazionale nel quale si collocano l'azione della PA italiana e dei suoi dirigenti.

Il **programma formativo** del corso-concorso prevede:

Fase di formazione generale:
Parte I – Lezioni di inquadramento - Conferenze e Tavole rotonde
Parte II – Development Center e Video-lezioni
Parte III – Didattica e Laboratori

Fase di formazione specialistica:
Parte IV – Applicazione pratica

Principali temi trattati:

- Politiche pubbliche
- Diritto del lavoro pubblico
- Comunicazione pubblica
- Management pubblico
- Trasformazione digitale
- Inglese
- Amministrazione europea
- Contabilità pubblica
- Economia Pubblica

Gli altri corsi-concorsi gestiti dalla SNA

La SNA, oltre alla gestione diretta delle procedure di reclutamento e selezione dei dirigenti ad essa affidate, di concerto con il DFP, promuove anche la realizzazione di iniziative di **monitoraggio e accompagnamento delle nuove modalità di selezione dedicate a tutte le Amministrazioni, sia centrali che locali** (ad es. Corso-concorso per Ministero della Cultura, Corso-concorso per dirigenti del Comune di Napoli).

2. Formazione inziale

La SNA realizza i **corsi di formazione iniziale** obbligatoria **per i dirigenti assunti** direttamente **dalle Amministrazioni centrali e, su richiesta, per i dirigenti assunti dalle Amministrazioni locali**.

In tutti i corsi per neo-dirigenti è previsto *assessment* iniziale delle competenze trasversali.

La SNA gestisce, inoltre, i corsi di formazione iniziale **per il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale** – Segretari di legazione (accesso) e Consiglieri di legazione (passaggio di livello) – e **per il Ministero dell'Interno** – Consiglieri di Prefettura (accesso) e Vice Prefetti (passaggio di livello).

Su richiesta delle Amministrazioni, la SNA realizza anche corsi **per i funzionari neo-assunti**.

3. Formazione continua

Il **Programma delle Attività Formative (PAF)** della Scuola Nazionale dell'Amministrazione propone a funzionari e dirigenti della PA corsi di formazione articolati in differenti aree tematiche e ambiti specifici.

La programmazione della SNA, oltre a soddisfare i **fabbisogni formativi segnalati dalle Amministrazioni** attraverso l'erogazione di corsi su temi cruciali per la PA – quali ad es. appalti, anticorruzione, politiche pubbliche, gestione delle risorse umane – è stata arricchita dal **collegamento dei corsi ad alcune Missioni del PNRR**: M1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; M2 Rivoluzione verde e transizione digitale; M4 Istruzione e ricerca; M5 Inclusione e coesione.

I corsi presentati prevedono, inoltre, al loro interno un **richiamo alle competenze** che vengono sviluppate attraverso la fruizione dei contenuti didattici dell'iniziativa formativa.

Le tre tipologie di **corsi erogati dalla SNA** – **introduttivo, specialistico, avanzato** – sono organizzate in base alle seguenti **7 aree tematiche**:

- Management e risorse umane
- Comunicazione e trasparenza
- Innovazione e digitalizzazione della PA
- Internazionalizzazione e Unione europea
- Economia e finanza
- Sviluppo sostenibile e resilienza
- Metodi e strumenti

Area tematica	Ambiti
Management e risorse umane	Management pubblico
	Valutazione della performance
	Gestione e sviluppo delle risorse umane
Comunicazione e trasparenza	Comunicazione
	Trasparenza amministrativa
	Anticorruzione
Innovazione e digitalizzazione della PA	Innovazione amministrativa
	Politiche pubbliche
	Trasformazione digitale
	Contratti pubblici
Internazionalizzazione e Unione europea	Unione europea
	Programmazione e gestione dei fondi europei
	Internazionalizzazione e formazione linguistica
Economia e finanza	Economia e tributi
	Bilancio e contabilità
Sviluppo sostenibile e resilienza	Politiche per la sostenibilità
	Management della sostenibilità
Metodi e strumenti	Statistica per le Pubbliche Amministrazioni
	Studi di futuro e amministrazione anticipante
	Analisi comportamentale e nudging

I dati della formazione

	Anno 2023	**Anno 2024***
Corsi**	196	227
Edizioni	502	541
Ore di formazione erogate (aula + webinar + videolezioni) **	14.718	14.644
Partecipanti**	31.955	38.296

* Dati aggiornati a marzo 2025

**Formazione Iniziale + Formazione Continua

4. Ricerca

La SNA realizza attività di **ricerca applicata** su tematiche legate allo sviluppo delle competenze, alla formazione e alle politiche pubbliche.

Tra i **progetti ricerca in corso di sviluppo**:

- Competenze per la PA
- IA e formazione SNA
- Il *policy advice* nelle amministrazioni centrali
- Formare per trasformare
- Semplificazione e digitalizzazione dei processi amministrativi
- Progetti PRIN in collaborazione con le università

Dottorati innovativi PA

I Dottorati PA si inseriscono nell'ambito degli investimenti previsti dal PNRR nel settore strategico della ricerca, intesa come motore per lo sviluppo e la crescita culturale, sociale ed economica del Paese.

Sono state attivate collaborazioni con alcune Università per la realizzazione di un periodo di ricerca di 6 mesi presso la Scuola su temi legati alla formazione manageriale, alle competenze, alla selezione del personale, alle politiche pubbliche e alla capacità amministrata.

Dottorato di ricerca interdisciplinare in Scienze della Pubblica amministrazione

La legge 108/2022 ha riconosciuto alla SNA la possibilità di prevedere nella propria offerta formativa anche corsi di alta formazione e di perfezionamento post lauream (dottorati e master di II livello) con l'obiettivo di integrare il sistema della formazione universitaria, post-universitaria e della ricerca con l'accesso sempre più qualificato alla PA, anche al fine di delineare un nuovo modello di dirigente pubblico.

Ciò anche al precipuo scopo di implementare la competitività della SNA anche a livello internazionale, specificatamente in conformità con l'assetto di alcune Scuole dell'amministrazione pubblica presenti in diversi ordinamenti degli Stati membri dell'Unione europea (Francia e Spagna, ad esempio) presso le quali sono istituiti ed erogati corsi di dottorato in Scienze dell'Amministrazione Pubblica.

5. Attività internazionali

Nell'ambito delle linee d'azione in cui si articola la missione della SNA, un ruolo fondamentale è ricoperto dal promuovere e sostenere l'**internazionalizzazione della PA** nella sua capacità di interagire con le Amministrazioni di altri Paesi, con le organizzazioni internazionali e sovranazionali e di governare, nei rispettivi ambiti, la partecipazione ai processi di globalizzazione.

Nel farlo, la SNA porta avanti iniziative di varia natura:

- cooperazione con Scuole omologhe
- promozione di occasioni di scambio con amministrazioni di altri Paesi
- collaborazione su temi specifici con organizzazioni regionali e internazionali
- incentiva la formazione internazionale di dirigenti e funzionari, per garantire lo sviluppo delle competenze e conoscenze necessarie ad interagire con le altre Amministrazioni Pubbliche e gli organismi internazionali
- partecipazione ad associazioni internazionali che si occupano di formazione per la pubblica amministrazione, attraverso la presentazione di dossier ed esperienze sulle attività di ricerca e formazione
- sviluppo di una rete viva di contatti con altri istituti e centri universitari di eccellenza per la Pubblica Amministrazione, italiani ed esteri
- partecipazione a programmi promossi dalla Commissione europea (ultimo dei quali è il Technical Support Instrument, in collaborazione con OCSE, sullo strategic foresight, con l'obiettivo di avviare in Italia unità di capacità strategica)
- per i dirigenti italiani delle amministrazioni centrali, garanzia di un confronto diretto con altre esperienze e conoscenza di nuovi contesti con i quali l'amministrazione italiana deve interagire in modo crescente

La SNA promuove, inoltre, programmi di formazione per diplomatici e PA di altri Paesi, favorendo la "**diplomazia della formazione**" attraverso:

- attività di formazione e capacity building per le PA di altri Paesi
- attività del Centro di Formazione OCSE sulla Governance Pubblica di Caserta

Il **Centro di Formazione OCSE sulla Governance Pubblica** (OECD Training Centre on Public Governance) è stato istituito nel settembre 2012 sulla base di un accordo tra l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e la SNA.

Il Centro sorge nella prestigiosa sede di Caserta, simbolo di eccellenza e innovazione.

Il Centro esercita la propria funzione sulla governance pubblica, da un lato cercando di incentivare lo sviluppo delle competenze individuali e migliorando il contesto organizzativo nel quale operano i funzionari pubblici dei Paesi interessati, dall'altro fornendo criteri di riferimento comuni per valutare e migliorare i risultati dell'azione amministrativa, con l'obiettivo di favorire il processo di modernizzazione del settore pubblico come guida e riferimento per un assetto socio-economico evoluto e allineato ai più elevati standard internazionali.

Il Centro OCSE di Caserta sostiene attività di *capacity building*, scambio di best practices e programmi di alta formazione per dirigenti e funzionari PA dell'area del Medio-Oriente e Nord Africa e ha, inoltre, esteso le proprie attività all'Ucraina, ai Balcani Occidentali e alle regioni dell'Africa Subsahariana.

Nel corso degli oltre dieci anni di attività, il Centro si è distinto come polo di alta formazione, diventando anche un prestigioso think tank per l'apprendimento e la diffusione della conoscenza.

Progetto per la formazione di alti funzionari delle pubbliche amministrazioni di Tunisia, Costa d'Avorio, Kenya ed Etiopia

La SNA si appresta a realizzare, sulla base di un finanziamento disposto il 13 febbraio 2025 dal Comitato Congiunto per la Cooperazione, un ampio progetto per la formazione di alti funzionari delle pubbliche amministrazioni di **Tunisia, Costa d'Avorio, Kenya ed Etiopia**.

Il progetto si inserisce nel quadro delle iniziative del Piano Mattei e gode del pieno sostegno del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e della Struttura di Missione dello stesso Piano Mattei. Il Dipartimento della Funzione Pubblica e la SNA sono espressamente individuati quali motori primari nello sviluppo della strategia formativa.

I funzionari coinvolti nel progetto (circa 2.000) saranno manager di livello intermedio appartenenti alle istituzioni rilevanti ai temi selezionati, con buone prospettive di crescita nelle stesse e con capacità di interagire (anche dal punto di vista linguistico) con realtà diverse.

I corsi saranno erogati in modalità blended, con una prima fase di avvio che si svolgerà in presenza nei paesi aderenti al partenariato alla quale seguirà una parte on-line, mentre la fase conclusiva si terrà in presenza in Italia presso il presso il Centro residenziale della SNA a Caserta o, eventualmente in altre strutture equivalenti.

Presso la sede di SNA di Caserta verranno organizzate la cerimonia di apertura e quella di chiusura, oltre ad un evento intermedio di *policy dialogue*, a cavallo dei due cicli di corsi di formazione.

I temi oggetto delle attività formative, da attuarsi in partenariato con le scuole omologhe della SNA saranno la capacità manageriale e l'esercizio della leadership, la transizione energetica verso le fonti rinnovabili e la relativa regolazione, gli appalti pubblici, le nuove abilità e competenze della PA, la digitalizzazione dei servizi, la cybersecurity e l'intelligenza artificiale.

Elemento centrale del progetto è la collaborazione tra la SNA e le scuole omologhe nei paesi pilota con le quali verrà costituito un partenariato, sancito da apposite convenzioni.

La durata dell'intero progetto sarà di 36 mesi a decorrere dalla sua approvazione.

ALLEGATO 2

Seconda parte per audizione presso Commissione parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali derivanti dalla transizione demografica in atto, istituita alla Camera dei Deputati durante la XIX Legislatura e prevista per il 09.09.25

Le attività della Scuola Nazionale dell'Amministrazione in ambito di Evidence Based Policy Making

In ambito di *evidence based policy making* la Scuola Nazionale dell'Amministrazione ha intrapreso un percorso di sviluppo sia nel campo della ricerca sia in quello della formazione seguendo un'evoluzione che la avvicina a quanto fatto da altre scuole nazionali (Spagna, Portogallo e Francia in particolare).

Ciò avviene anche sulla scorta di una letteratura scientifica che documenta una tendenza globale da parte dei governi centrali verso il rafforzamento di strumenti e attività che valorizzano l'impiego della *conoscenza esperta* nelle decisioni pubbliche.

Le ricerche in questo campo descrivono infatti processi di trasformazione e potenziamento in tutti gli Stati occidentali, ma in particolare negli Stati cosiddetti Napoleonici appartenenti all'Europa centro meridionale, dove il cambiamento ha avuto un'accelerazione recente maggiore.

Partendo da questa prospettiva, la SNA ha adottato una logica di sviluppo di *policy analytical capacity*, che poggia sull'equazione che la capacità di produzione delle politiche pubbliche di successo sia fondata sulla 'capacità cognitiva' dei decisori.

Detta capacità cognitiva a sua volta viene solitamente associata ad altre due capacità, quella organizzativa e quella politica, e contribuisce a delineare la capacità complessiva di un sistema di progettare e realizzare politiche pubbliche raggiungendo gli impatti previsti.

Come detto, alla base di questa logica vi è la presa d'atto che il decision making contemporaneo presenta due fattori di sfida inusitati rispetto al passato.

Da una parte si confronta con problemi altamente complessi, dotati di interdipendenza e dalle soluzioni non immediate che richiedono studio e approfondimento.

Ad esempio, le issues oggetto della *Commissione Parlamentare di inchiesta sugli effetti economici e sociali derivanti dalla transizione demografica in atto* appartengono a questa categoria di problemi di policy altamente interconnessi tra

loro, la cui soluzione richiede visione sistemica e attenzione alle interazioni con le relative vischiosità.

Dall'altra, la produzione di politiche pubbliche è sempre più sottoposta a modalità decisionali di tipo emergenziale attraverso "finestre" di crisi e di opportunità (policy windows) che stravolgono la progettazione di medio-lungo periodo e costringono i decisori a scelte estemporanee che richiedono acquisizione rapida di competenze, conoscenze e informazioni.

Questo indirizzo va in direzione dell'impiego di competenze esperte a supporto delle scelte da mettere a sistema soprattutto dinanzi a decisioni innovative e sfidanti chiamate a fronteggiare problemi complessi (o addirittura 'wicked', maligni) di cui non si conoscono fonti e/o non sono disponibili soluzioni già praticate in precedenza.

Il ruolo della conoscenza in questi casi diviene esiziale ed è quello di sostenere il decisore allargando le capacità di visione, la conoscenza delle possibili cause nelle loro articolazioni (e concause) e supportare il dibattito parlamentare e la presa delle scelte grazie ad evidenze empiriche (quantitative o qualitative) prodotte da fonti autorevoli sulla base di metodi scientificamente rigorosi, e messe al servizio della decisione istituzionale.

L'elemento centrale che emerge dagli studi è che se è vero che la conoscenza scientifica valorizza e qualifica la capacità cognitiva delle decisioni pubbliche (evidence based policy making), ciò non avviene in automatico, ma richiede un processo di adattamento e intermediazione (*policy advice*) tra sedi della produzione di conoscenza e sedi della decisione politica.

Questa funzione di intermediazione concerne quei soggetti istituzionali che dialogano con entrambe queste fonti, quali la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, la quale sta lavorando da cinque anni in questo campo studiando e mettendo a punto strategie e strumenti di policy advice che intermedino esperti in funzione delle istituzioni.

All'interno della SNA, questo indirizzo è stato prevalentemente sviluppato dal Dipartimento Politiche Pubbliche e Governance (DIPP), coordinato dal prof. Andrea Lippi, sia mediante un investimento in analisi dei fabbisogni formativi ottenuta mediante ricerche empiriche, sia attraverso iniziative formative ad hoc svolte a sviluppare competenze di tipo area cognitiva, come espresso dalle Linee Guida del Dipartimento per la Funzione Pubblica in merito alla formazione di personale dirigenziale e non.

Ciò che è stato fatto riguarda sia la ricerca sia la formazione per la dirigenza e per i soggetti che producono e gestiscono conoscenza: uffici di diretta collaboratine, servizi studi, segreterie tecniche dei Ministeri, Enti pubblici di ricerca, unità di valutazione, etc..

Per quanto riguarda la **ricerca,** il DIPP, insieme al Servizio Ricerca della SNA, ha messo a punto tre ricerche originali:

- la ricerca sul **Policy advice nelle amministrazioni centrali** che ricostruisce il ruolo degli esperti e la loro azione nell'amministrazione centrale. La ricerca si è sviluppata in tre fasi (2020-2021; 2023; 2024-2025) volte all'analisi delle forme e dei meccanismi di funzionamento degli esperti mediante un dataset integrato dei 2.153 casi di incarichi di advice dei Governi Conte II, Draghi e Meloni, due panel di interviste, una sezione sull'advice parlamentare di Camera e Senato e una fase, conclusiva, di valutazione dell'efficacia dell'advice;
- la ricerca "**Verso l'ecosistema italiano di Strategic Foresight**" che ricostruisce la nascita e lo sviluppo di strumenti di previsione strategica per i decisori pubblici nel contesto dell'amministrazione centrale italiana, che raccoglie le diverse esperienze di ricerca e di collaborazione con OCSE e le esperienze sperimentali di alcune amministrazioni centrali;
- la ricerca "**Policy coherence e strategic foresight per lo sviluppo sostenibile**", (in corso) realizzata in convenzione con il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica che prevede, tra le altre attività, l'individuazione degli strumenti di strategic foresight utili alla definizione delle politiche di sviluppo sostenibile, e una rilevazione della policy capacity dei funzionari pubblici di Ministeri e Regioni.

Per quanto riguarda la **formazione**, il DIPP ha sviluppato questi temi sia nella formazione dedicata a singole amministrazioni (ad esempio MEF) sia nella formazione obbligatoria nelle diverse edizioni del Corso-concorso SNA per Dirigenti pubblici, sia, soprattutto nella formazione continua nell'offerta formativa dal 2022 ad oggi.

Si segnalano in particolare i seguenti corsi:

- "**La conoscenza nelle decisioni pubbliche: il ruolo degli esperti**", indirizzato a quanti operano come intermediatori di conoscenza (Uffici di diretta collaborazione, enti pubblici di ricerca, agenzie, CNEL, Segreterie tecniche e Dirigenza), della durata di 54h, giunto alla quarta edizione nel 2025;

- "**Diploma di Esperto in Valutazione delle politiche pubbliche**", indirizzato a tutti gli operatori dell'amministrazione che gestiscono o effettuano attività di valutazione di politiche pubbliche (ex ante, in itinere o ex post), della durata di 150h, giunto alla terza edizione;
- "**Laboratorio di Strategic Foresight nelle amministrazioni pubbliche italiane**" orientato a favorire implementazione e istituzionalizzazione degli strumenti di previsione strategica, e delle relative unità organizzative, che fa aggio su una corsistica propedeutica sugli studi di futuro consolidata da oltre cinque anni e che è orientato alle sperimentazioni esistenti e future, della durata di 36h, giunto alla seconda edizione.
- la **Comunità di Pratica "Evidence Based Policy Making**", costituita il 30 gennaio 2025, che riunisce i corsisti delle edizioni precedenti dei corsi summenzionati ed è orientata a consolidare ruolo, professionalità e competenze degli operatori della conoscenza al servizio delle decisioni pubbliche.

Queste attività formative sono a loro volta inserite in un quadro più ampio di corsi affini che integrano e completano questa impostazione in una logica di capacità di policy making indirizzata alle istituzioni rappresentative e di governo del Paese che il DIPP ha sviluppato all'interno della SNA e di concerto con le amministrazioni interessate.

Le attività di ricerca e formazione sviluppate dalla SNA in questi anni hanno permesso pertanto di sviluppare una conoscenza approfondita dei meccanismi, strumenti e attori del sistema italiano di *evidence based policy making*, e di sviluppare collaborazioni internazionali attivi su questo tema (tra cui OCSE, JRC, IIAS, EGPA, Scuole nazionali di amministrazione di Grecia, Spagna e Portogallo).

Nel quadro della programmazione attuale e dei prossimi sviluppi, grazie al ruolo istituzionale terzo che la contraddistingue, la SNA contribuisce a costruire infrastrutture e ecosistemi di conoscenza al servizio dei decisori istituzionali, favorendo l'intermediazione tra conoscenza esperta e decisori pubblici.

Ciò avviene sia studiando e formando gli *advisor*, sia selezionando, assemblando e rendendo fruibili le loro conoscenze e i loro prodotti in un ruolo di assemblaggio e traduzione.

E' questo il tipo di apporto che anche in altri paesi sta prendendo piede attraverso infrastrutture e servizi istituzionali a servizio della conoscenza, e che si fonda su competenza e terzietà. La Scuola Nazionale dell'Amministrazione aderisce a questo indirizzo e può contribuire a svolgere questa funzione.

19STC0167320