

Promuovere la cultura della Sostenibilità nelle amministrazioni pubbliche: attori, strategie e impatti delle iniziative di formazione dedicate

Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione
Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche
Corso di laurea in Sociologia per la Sostenibilità e Analisi dei
processi Globali

Alessio Salvatori
Matricola 1913039

Relatore
Laura Franceschetti

Correlatore
Giulio Moini

A.A. 2023-2024

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 – L’ITALIA SULLA VIA DELLA SOSTENIBILITÀ	8
1.1 IL VETTORE 2 DELLA SNSVS 2022: CREARE LA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ	8
1.2 LA FORMAZIONE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO E CULTURALE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	22
CAPITOLO 2 - SOSTENIBILITÀ E AZIONE PUBBLICA	38
2.1 IL DIBATTITO TRA I CONCETTI DI SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO SOSTENIBILE	38
2.2 LA GOVERNANCE MULTILIVELLO PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE IN ITALIA	53
CAPITOLO 3 – FORMARE COMPETENZE PER LA GESTIONE SOSTENIBILE NELLE AMMINISTRAZIONI: L’OFFERTA FORMATIVA	66
3.1 IL RUOLO DELLE AGENZIE FORMATIVE	66
3.2 L’ESPERIENZA DELLA SNA: COME COSTRUIRE UN CATALOGO CORSI ADEGUATO	74
CAPITOLO 4 – INIZIATIVE PER PROMUOVERE LA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ IN UN’AMMINISTRAZIONE CENTRALE: IL CASO DELL’AGENZIA DELLE ENTRATE	92
4.1 LA SPECIFICITÀ DEL MODELLO PER AGENZIE COME VOLANO PER L’INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	92
4.2 L’ESPERIENZA DELL’ADÈ: LE COMPETENZE PER LA SOSTENIBILITÀ IN PRATICA	99
CONCLUSIONI	116
APPENDICE METODOLOGICA	121
BIBLIOGRAFIA	138
SITOGRAFIA	143

INTRODUZIONE

La sostenibilità rappresenta un principio guida fondamentale per lo sviluppo contemporaneo, che mira a bilanciare le esigenze economiche, ambientali e sociali. Derivata dal termine latino “*sustinere*” che significa sostenere, la parola sostenibilità è diventata centrale nel dibattito globale riguardante la multidimensionalità dello sviluppo. Nel contesto contemporaneo, viene vista come un imperativo etico e strategico per governi, imprese e individui, impegnati nella promozione di pratiche che assicurino un futuro vivibile e prospero per tutti.

Perché studiare la sostenibilità da una prospettiva sociologica? La prospettiva sociologica alla sostenibilità si distingue per la sua capacità di analizzare in profondità i molteplici processi globali che ne influenzano le dinamiche, considerando varie scale di osservazione. In questo ambito, la sociologia, come disciplina, si focalizza sullo studio delle interdipendenze tra questi fenomeni, rivelando così le complesse relazioni tra organizzazione sociale e sviluppo sostenibile. Attraverso questa lente, si possono leggere le forme di struttura sociale, i meccanismi di distribuzione del potere e le loro implicazioni in tema di sostenibilità. Tale approccio consente di esaminare le conseguenze delle diverse forme di organizzazione sulle pratiche e sulle politiche che supportano o ostacolano un modello sostenibile di sviluppo. Un’analisi critica in grado di rivelare le sfide e le opportunità per creare comunità più inclusive, equilibrate e resilienti, fondamentali per promuovere un futuro sostenibile per tutti. Infatti, la sociologia esplora le connessioni tra fenomeni apparentemente diversi per comprendere le strutture sociali che ne emergono, valutandone i possibili percorsi di sviluppo attraverso i suoi strumenti teorici e metodologici.

Lo studio presente in questo elaborato, frutto di un’analisi approfondita dei discorsi e dei documenti chiave relativi alla sostenibilità, in *primis* l’*Agenda 2030* e, di conseguenza, a livello nazionale, la *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* (SNSvS), si propone di esaminare in profondità la costruzione e la promozione della cultura della sostenibilità. In particolare, si focalizza sul ruolo cruciale delle amministrazioni pubbliche come agenti promotori di sostenibilità, analizzando gli attori coinvolti, le strategie adottate e gli impatti delle iniziative formative dedicate a questo tema. L’obiettivo è comprendere come le istituzioni pubbliche, ed i loro attori,

stiano contribuendo alla diffusione di una consapevolezza e prassi sostenibili nella società, nonché identificare le sfide e le opportunità emergenti nel contesto attuale.

Questa ricerca, considerando la complessità dell'argomento, ha richiesto un approccio metodologico più ampio rispetto alla sola analisi documentale. Pertanto, è stata necessaria la costruzione e l'attuazione di un'indagine qualitativa, partendo dai concetti principali dell'azione pubblica e dell'analisi delle politiche pubbliche. Questo approccio ha consentito di entrare in contatto diretto con il campo d'indagine e con gli attori coinvolti attraverso l'utilizzo di strumenti qualitativi, come l'intervista. La scelta del campo d'indagine è ricaduta *Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)*, l'istituzione preposta alla selezione, al reclutamento e alla formazione dei funzionari e dei dirigenti della Pubblica Amministrazione italiana, attraverso il contatto del Coordinatore del Dipartimento di Politiche pubbliche e governance della SNA, il Professor Andrea Lippi. L'intervista qualitativa, accompagnata da un'analisi tematica dei corsi, ha permesso la comprensione del ruolo della SNA e delle sue modalità di promozione della sostenibilità. Successivamente, sulla base delle informazioni acquisite, è stato dedicato uno sforzo analitico specifico all'esame della promozione della cultura della sostenibilità all'interno di un'importante amministrazione centrale, l'*Agenzia delle Entrate*, entrando in contatto ed intervistando il Responsabile dell'Ufficio Formazione, il Dottor Salvatore Lazzara, allo scopo di verificare se l'orientamento al *New Public Management* (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1995), che questa amministrazione adotta da più di vent'anni, possa effettivamente essere una precondizione strategica per implementare un cambiamento efficace in termini di cultura organizzativa.

Il presente elaborato è organizzato in quattro capitoli. Nel primo capitolo, si esamina la posizione dell'Italia lungo il percorso verso la sostenibilità, attraverso l'analisi del Vettore 2 della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, al fine di comprendere il processo alla base della creazione della sostenibilità e il suo impatto sulla formazione per il cambiamento organizzativo e culturale nella Pubblica Amministrazione. Nel secondo capitolo, si evidenzia il legame indissolubile tra sostenibilità e azione pubblica, analizzando il dibattito scientifico riguardante i concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile e come questi si riflettano nella governance multilivello per lo

sviluppo sostenibile in Italia. Nel terzo capitolo, il focus si sposta sulla ricerca empirica, mirata alla comprensione, attraverso l'analisi dell'offerta formativa, di come le competenze per la gestione sostenibile vengano sviluppate all'interno delle amministrazioni. In particolare, si esamina il ruolo delle agenzie formative e si approfondisce l'esperienza della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) nella costruzione di un catalogo corsi adeguato. Nel quarto capitolo, l'attenzione si concentra sulle iniziative volte alla promozione della sostenibilità all'interno di un'amministrazione centrale, con particolare riferimento al caso dell'Agenzia delle Entrate. Si analizza in che modo le caratteristiche peculiari di questo contesto possano fungere da motore per l'innovazione organizzativa, esplorando l'esperienza dell'*Agenzia delle Entrate* nel concretizzare le competenze per la sostenibilità.

CAPITOLO 1 – L’ITALIA SULLA VIA DELLA SOSTENIBILITÀ

1.1 Il Vettore 2 della SNSvS 2022: creare la cultura della Sostenibilità

La sostenibilità ed i suoi principi hanno assunto un ruolo sempre più prominente nel dibattito pubblico, sia a livello globale che locale. La crescente consapevolezza delle sfide ambientali, sociali ed economiche ha spinto governi, organizzazioni ed imprese a riconoscere l’importanza dell’adozione di pratiche sostenibili in un’ottica futura. Questo cambiamento di prospettiva ha avuto un lungo percorso, culminato con la nascita dell’*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*¹. L’*Agenda 2030*, sottoscritta nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell’ONU, rappresenta un inquadramento programmatico integrato che cerca di perseguire il bilanciamento tra la promozione di una crescita economica vigorosa con un’attenzione equilibrata al benessere individuale e collettivo, con la dovuta attenzione alla resilienza e alla sostenibilità del nostro modello di sviluppo. Un passo epocale, con il quale la comunità internazionale ha espresso, in maniera più evidente rispetto al passato, un chiaro giudizio sull’insostenibilità dell’attuale modello di sviluppo, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale (Giovannini & Ciferri, 2021). Lo sviluppo sostenibile è quindi diventato un cardine strategico delle politiche dell’Unione Europea, al fine di sviluppare una maggiore resilienza, che oltrepassa il concetto di mitigazione, per affrontare le sfide della nuova era.

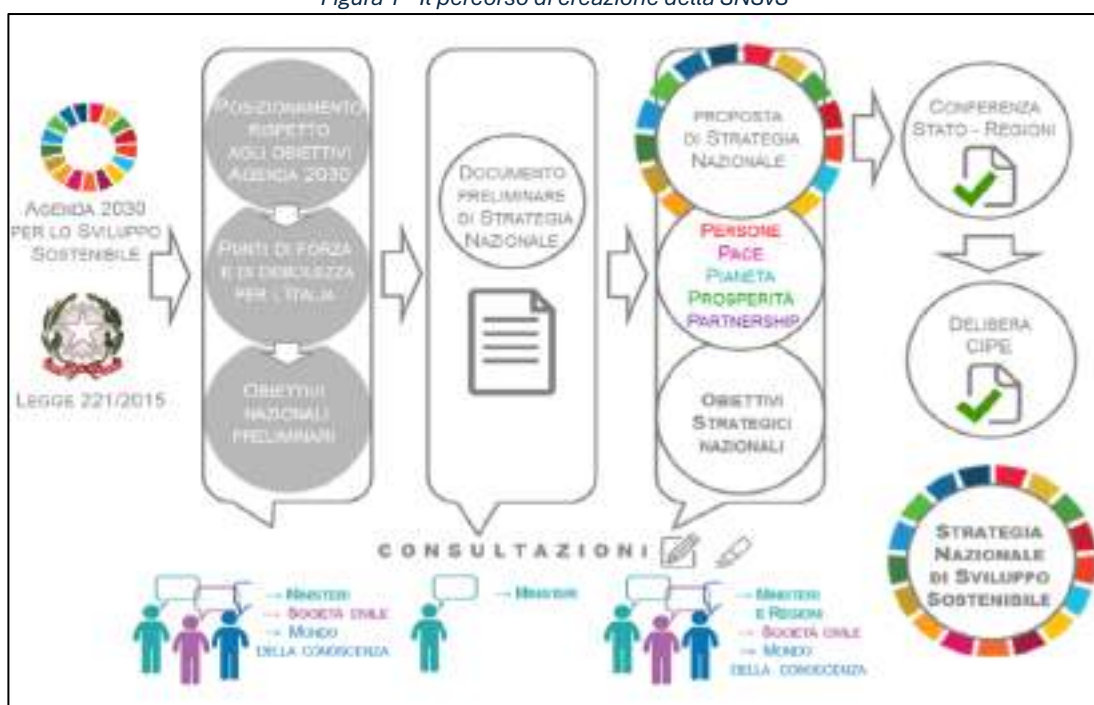
La strategia europea ha avuto influenza sull’elaborazione delle agende politiche nazionali, accentuando la necessità per gli Stati aderenti di ideare degli strumenti per l’attuazione dei principi del nuovo regime di crescita di sviluppo sostenibile. In Italia, l’elaborazione di prospettive strategiche per la sostenibilità ha trovato forma nella definizione della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* (SNSvS)², approvata

¹ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

² <https://www.mase.gov.it/pagina/strategia-nazionale-lo-sviluppo-sostenibile>

nel 2017 con Delibera CIPE n. 108³. Prende forma un vero e proprio strumento di coordinamento nazionale, testimoniando il reale interesse da parte dell'Italia di adempiere al paradigma sostenibile, assumendo anche i principi guida dell'*Agenda 2030* di integrazione, universalità, trasformazione e inclusione. La SNSvS in Italia rappresenta il quadro di azione orientato alla promozione di uno sviluppo che armonizzi aspetti economici, sociali e ambientali, declinando per il contesto nazionale gli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG)* delineati dall'ONU, attraverso un percorso totale sviluppatosi in varie tappe, come rappresentato nella *Figura 1*.

Figura 1 - Il percorso di creazione della SNSvS



(fonte: Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile 2017)

La necessità di stipulare un programma strategico in un orizzonte di lungo periodo risponde, oltre che alla richiesta di implementazione delle politiche europee, ad un'esigenza indispensabile. Il contesto di sviluppo senza limiti ha portato alla luce l'urgente necessità di formulare e adottare un paradigma che assimili uno sviluppo sostenibile. Sebbene crescita economica e tecnologia da un lato abbiano contribuito alla realizzazione di progressi significativi, dall'altro hanno generato una serie di sfide e minacce all'ecosistema, rendendo la questione della sostenibilità sempre più

³ <https://ricerca-delibere.programmazioneeconomica.gov.it/media/docs/2017/E170108.pdf>

impellente. L'aumento della produzione industriale, l'urbanizzazione accelerata, l'uso intensivo delle risorse naturali e i cambiamenti climatici sono solo alcune delle conseguenze di uno sviluppo non regolamentato. Di fronte a questo scenario, la definizione di una *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* è diventata cruciale per orientare l'azione pubblica (ed anche quella privata) verso obiettivi compatibili con la salvaguardia dell'ambiente, il benessere sociale e la prosperità economica di lungo termine.

L'approccio utilizzato per la definizione del percorso di elaborazione della Strategia si fonda sulla condivisione della sostenibilità come modello di sviluppo e sul coinvolgimento dei soggetti che sono parte attiva nello sviluppo sostenibile (SNSvS, 2017). Essa è strutturata in cinque aree, corrispondenti alle "5 P" dello sviluppo sostenibile proposte dall'*Agenda 2030*, ciascuna delle quali contiene "Scelte Strategiche e Obiettivi Strategici per l'Italia", correlati agli SDGs:

- **Persone:** contrastare la povertà e l'esclusione sociale eliminando i divari territoriali, garantire le condizioni per lo sviluppo del potenziale umano e promuovere la salute ed il benessere;
- **Pianeta:** arrestare la perdita di biodiversità, garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali e creare comunità e territori resilienti, custodire i paesaggi e i beni culturali;
- **Prosperità:** finanziare e promuovere ricerca e innovazioni sostenibili, garantire piena occupazione e formazione di qualità, affermare modelli sostenibili di produzione e consumo e decarbonizzare l'economia;
- **Pace:** promuovere una società non violenta ed inclusiva, eliminare ogni forma di discriminazione e assicurare legalità e giustizia;
- **Partnership:** declinazione della strategia e intervento nelle varie aree in maniera integrata.

Tale impostazione rappresenta una modalità sintetica attraverso la quale esprimere la complessità delle politiche di sviluppo sostenibile, in particolare per la parte ambientale oggetto prioritario della Strategia italiana. L'aspetto fondamentale da tenere in considerazione è la crescente consapevolezza della necessità di adottare un programma d'azione a lungo termine come un imperativo categorico. La Strategia si

presta, in questa ottica, ad offrire un quadro strutturato per affrontare le sfide complesse e interconnesse che caratterizzano la sostenibilità, fornendo un approccio integrato che riconosca l'interdipendenza dei vari aspetti e promuova soluzioni olistiche. Come descritto all'interno della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* (2017), la promozione di un modello di sviluppo equo e sostenibile richiede, infatti, uno sforzo collettivo volto a ridurre disuguaglianze, povertà, disoccupazione, e a proteggere ambiente, natura e clima. Abbracciare la complessità significa ampliare la nostra prospettiva ed imparare a riconoscere e considerare le connessioni tra fenomeni anche apparentemente lontani. In riferimento, il documento della Strategia identifica, inoltre, un sistema di vettori di sostenibilità, definiti come ambiti di azione trasversali e leve fondamentali per avviare, guidare, gestire e monitorare l'integrazione della sostenibilità nelle politiche, piani e progetti nazionali. Anche i vettori, così come le cinque aree precedentemente descritte, sono stati definiti tenendo conto e in continuità con i 17 SDGs⁴ dell'*Agenda 2030*. Infatti, i 17 obiettivi permettono agli attori di selezionare e circoscrivere il proprio intervento, fornendo cornici di senso e dando l'opportunità di certificare il loro raggiungimento. Accompagnati a relativi obiettivi trasversali, complessivamente sono state definite cinque tipologie di vettori all'interno del documento della Strategia del 2017:

- “Conoscenza comune”, vettore che intercetta obiettivi volti a migliorare lo stato delle conoscenze, con particolare attenzione agli ambiti in cui è necessario un maggiore impegno per il completamento del quadro informativo principalmente in campo ambientale, culturale e sociale. Il vettore punta, inoltre a sviluppare un sistema delle conoscenze per tutte le dimensioni della sostenibilità, che garantisca disponibilità, accesso e messa in rete di dati e informazioni, anche funzionali alla formulazione e valutazione delle politiche di sviluppo;
- “Monitoraggio e valutazione di politiche, piani e progetti”, che include gli obiettivi che consentono di assicurare la realizzazione e l'implementazione di sistemi integrati per il monitoraggio e la valutazione di politiche, piani e progetti. Tali sistemi costituiscono il quadro di riferimento per le valutazioni

⁴ <https://sdgs.un.org/goals>

della SNSvS, per l'analisi e la valutazione degli effetti complessivi dell'intero processo decisionale, consentendo di comprendere se e in che modo le dinamiche in atto sui territori siano coerenti con gli obiettivi posti;

- “Istituzioni, partecipazione e partenariati”, vettore che si articola in obiettivi finalizzati a favorire la creazione e diffusione di iniziative e percorsi efficaci e continui per il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse nelle diverse fasi dei processi decisionali. A questo fine, è necessario sviluppare meccanismi di integrazione a livello istituzionale, nonché di partecipazione e coinvolgimento attivo della società civile, coerentemente con le linee di azione definite a livello europeo e internazionale;
- “Educazione, sensibilizzazione, comunicazione”, rappresenta una delle dimensioni chiave per l'effettivo raggiungimento degli obiettivi della SNSvS. Il vettore richiede l'attuazione facilitando le reti e le collaborazioni tra coloro che si occupano di sviluppo sostenibile e di educazione allo sviluppo sostenibile;
- “Modernizzazione della pubblica amministrazione e riqualificazione della spesa pubblica”, vettore che intercetta gli ambiti di azione chiave finalizzati ad assicurare il buon funzionamento della pubblica amministrazione, il cui ruolo si concretizza, in particolare, in termini di rafforzamento della governance pubblica, semplificazione e qualità della regolazione, efficacia e sostenibilità dell'uso delle risorse finanziarie pubbliche.

La visione di futuro e di sviluppo incentrata sulla sostenibilità, quale valore di condivisione e imprescindibile per affrontare le sfide globali del nostro Paese, disegnata dalla SNSvS, ha avuto un processo che si è concluso, come previsto, in una prima revisione. Secondo la norma “art. 34 comma 3 D.lgs. 152/2006”, la SNSvS è oggetto di revisione e aggiornamento periodici, fissati con cadenza triennale (SNSvS, 2022). Il testo della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile 2022* (SNSvS22) è stato approvato dal *Comitato Interministeriale per la Transizione Ecologica* (CITE) in data 18 settembre 2023. Questo documento, che vede il coordinamento del *Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica* (MASE) per l'aspetto nazionale e del *Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale* (MAECI) per

quello internazionale, rappresenta un importante passo avanti verso una via italiana alla sostenibilità coerente, integrata, localizzata e partecipata. Una revisione della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* significa colmare quei vuoti fra la correlazione degli obiettivi e degli indicatori aggiornati. È il risultato di un processo altamente partecipativo che ha visto coinvolte le amministrazioni centrali, Regioni, Città metropolitane, nonché società civile e attori non statali, riuniti nel Forum nazionale per lo Sviluppo Sostenibile⁵, con il comune obiettivo di definire e attuare il modello italiano per la sostenibilità. L'obiettivo principale di questo aggiornamento è la volontà di proporre un quadro strategico di riferimento per le attività di programmazione, monitoraggio e valutazione della sostenibilità delle politiche pubbliche, ai diversi livelli territoriali, a supporto dell'attuazione dell'*Agenda 2030* e degli SDGs in Italia. In questo caso, una premessa importante da tenere in considerazione è la consapevolezza che il contesto ha subito importanti variazioni rispetto a quello nel quale è stato avviato il processo di costruzione e revisione della Strategia. La pandemia Covid-19 ha portato un cambiamento che ha predisposto alcune priorità e consapevolezze sul tavolo, come ad esempio il bisogno di individuare gli obiettivi correlati agli effetti di lungo periodo della pandemia, rendendo ancora più evidente il nesso tra la salute e la biodiversità nei documenti strategici a livello europeo e nazionale. Proprio la risposta dei governi e dei cittadini all'emergenza della pandemia ha evidenziato come, in caso di necessità, si possono compiere scelte drastiche in un tempo ragionevolmente breve (Giovannini & Ciferri, 2021). Infatti, il rinnovato quadro di sostenibilità delineato dalla nuova Strategia ha contribuito ad armonizzare e rileggere le sfide che il Paese si trova ad affrontare, anche alla luce del nuovo Green Deal Europeo e dei rilevanti impegni assunti con il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR), che confermano la sostenibilità come parametro di riferimento per la valutazione delle politiche.

Non si tratta infatti di una revisione completa, bensì di una nuova versione che riconosce il lavoro condotto sin qui e lo rilancia nell'ottica di perseguire la sostenibilità all'interno delle politiche pubbliche. Prendendo la prospettiva dell'analisi sociologia,

⁵ Piattaforma italiana dedicata alla partecipazione nello sviluppo sostenibile, inteso quale spazio di lavoro condiviso, basato sull'incontro delle politiche pubbliche con le energie sociali, in cui far emergere e affermare soggetti e pratiche della sostenibilità.

le politiche pubbliche sono il referente empirico dell'azione pubblica⁶. In questa ottica, per spiegare l'ingresso della sostenibilità all'interno delle politiche pubbliche, utilizziamo la definizione di T. A. Birkland (2001) secondo cui *“le politiche pubbliche sono decisioni assunte da attori governativi e non, indirizzate ad un problema considerato importante e bisognoso di una soluzione da un numero significativo di individui o gruppi”*. Proseguendo questo ragionamento, nel contesto del processo di revisione della SNSvS, apparivano da colmare, rimodulare e prioritizzare i “Vettori di Sostenibilità” come chiave del processo. A quest'ultimi viene attribuito un ruolo fondamentale, tanto da riarticolare e precisare la struttura dell'area su tre vettori principali, ognuno suddiviso in più ambiti di azione:

- Vettore 1 “Coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile”, prevede tre ambiti di azione, Visione, Valutazione e Monitoraggio, e ha lo scopo di assicurare l'integrazione e la coerenza delle politiche pubbliche per la sostenibilità ai diversi livelli internazionale, nazionale e locale. Il Programma d'Azione Nazionale per la Coerenza delle Politiche per lo Sviluppo Sostenibile (PAN PCSD)⁷, costituisce parte integrante del Vettore, definendo e istituendo diversi meccanismi di coordinamento, di valutazione e di monitoraggio che rappresentano in larga parte gli strumenti attuativi del Vettore stesso;
- Vettore 2 “Cultura per la sostenibilità”, inteso come fattore abilitante fondamentale per lo sviluppo sostenibile, prevede due ambiti di azione “Educazione e Formazione” e “Informazione e Comunicazione” e ha lo scopo di promuovere la cultura come fattore abilitante dello sviluppo umano e sostenibile. Il Programma d'Azione Nazionale per la Coerenza delle Politiche per lo Sviluppo Sostenibile (PAN PCSD), costituisce parte integrante del Vettore, definendo azioni e percorsi formativi e trasformativi rivolti alle istituzioni e alla società civile;

⁶ Secondo Lascoumes e Le Gales (2012) “l'azione pubblica si configura come una forma di regolazione sociale e politica che contribuisce al cambiamento sociale, alla risoluzione dei conflitti, alla mediazione tra diversi interessi, alla distribuzione delle risorse e alla compensazione (o creazione) delle disuguaglianze”.

⁷ <https://www.mase.gov.it/pagina/programma-dazione-nazionale-pcsd>

- Vettore 3 “Partecipazione per lo sviluppo sostenibile”, prevede due ambiti di azione “Mappatura e Formalizzazione” e “Collaborazione e Partenariati” e ha lo scopo di promuovere la collaborazione come metodo di lavoro per dare concretezza all’attuazione dello sviluppo sostenibile. Il Programma d’Azione Nazionale per la Coerenza delle Politiche per lo Sviluppo Sostenibile (PAN PCSD), costituisce parte integrante del Vettore, abilitando e consolidando diversi meccanismi a supporto della sua attuazione;

Ricostruire il sistema dei vettori di sostenibilità, attraverso i diversi ambiti di azione (Figura 2), equivale al riconoscimento delle iniziative in essere, alla promozione della sinergia e dell’integrazione, potenziando gli spazi di confronto.

Figura 2 - I Vettori di Sostenibilità e gli ambiti di azione



(fonte: SNSvS 2022)

Il tema della *Policy Coherence for Sustainable Development (PCSD)*⁸ è strutturante nell’ambito del processo di revisione, in quanto rappresenta lo strumento principale per l’attuazione della SNSvS, nel particolare nello sviluppo dei Vettori di Sostenibilità. In questa ottica, nella rivisitazione dei Vettori, la focalizzazione del tema della coerenza è stata improntata come nodo essenziale per raggiungere effettivamente il raggiungimento degli obiettivi. L’importanza fondamentale di riconoscimento e

⁸ L’OCSE definisce la PCSD come un approccio volto a integrare le tre dimensioni – economica, sociale e ambientale – dello sviluppo sostenibile all’interno del ciclo di programmazione delle politiche nazionali, internazionali e di cooperazione allo sviluppo.

formalizzazione dei luoghi dedicati al confronto e alla collaborazione tra istituzioni, società civile e attori non statali, prende forma con l’abilitazione PAN PCSD⁹ che identifica processi, meccanismi di coordinamento e strumenti per la messa in coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile, a tutti i livelli. Da sottolineare, in questa fase, l’importanza di un’apertura al confronto istituzionale e non, in particolar modo i tre *World Cafè*, in modalità virtuale, organizzati nel luglio 2021 che hanno consentito la pubblicazione del Report “*Ripensare i Vettori di Sostenibilità*”¹⁰. In questo quadro sono state organizzate tre giornate di lavoro, con l’obiettivo di ripensare i Vettori in modo quanto più ampio e strutturato, ritenendo fondamentale riconoscere quanto già in atto nell’attuazione della SNSvS e per l’abilitazione della effettiva capacità di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. La ridefinizione non si limita alla revisione dei contenuti, è funzionale alla rimodulazione degli obiettivi e degli strumenti associati a ciascun vettore e all’integrazione della progettualità tra tutti gli attori che prendono parte al processo. L’importanza delle giornate di *World Cafè* viene espressa all’interno del Report, affermando che seppur rappresenti una restituzione estremamente sintetica, e inevitabilmente parzializzante, di discussioni ricche di stimoli e di spunti, costituisce la base su cui avviare la rielaborazione del senso e della struttura dei vettori di sostenibilità, come primo contributo concreto alla nuova *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*.

Dopo aver ricostruito, seppur brevemente, il percorso della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, è necessario, ai fini di questo elaborato, un focus dedicato al *Vettore 2 Cultura per la sostenibilità*¹¹. Il Vettore 2, come anticipato precedentemente, prevede due ambiti d’azione che fanno riferimento alla conoscenza, bene comune da salvaguardare attraverso un’azione ed una responsabilità collettiva, percepita come strumento che possa portare alla realizzazione di nuove rappresentazioni condivise per il nuovo paradigma di sviluppo individuato.

L’ambito “*Educazione e Formazione*” affronta la sfida di innovazione e qualificazione del sistema dell’educazione, comprendendo anche i modelli educativi, al fine di

⁹ <https://www.mase.gov.it/pagina/programma-dazione-nazionale-pcsd>

¹⁰ <https://www.mase.gov.it/pagina/ridisegnare-riconoscere-rimodulare-i-vettori-di-sostenibilita-nel-processo-di-attuazione-e>

¹¹ <https://www.mase.gov.it/pagina/cultura-la-sostenibilita>

promuovere un processo di trasformazione delle conoscenze in competenze, nonché nello sviluppo di uno stile di vita sostenibile. L'obiettivo è quello di ricomporre la frammentazione educativa e la promozione per la formazione per lo sviluppo sostenibile *lifelong learning* e *lifewide learning*, seguendo una strategia di apprendimento diffuso come pratica sociale e attiva. Al fine di ottimizzare la visione e le strategie di questo ambito, all'interno del testo della SNSvS, vengono definiti una serie di obiettivi:

- Obiettivo 1, Qualificare il sistema dell'educazione e sviluppare competenze per la sostenibilità;
- Obiettivo 2, Promuovere la formazione per lo sviluppo sostenibile lungo tutto l'arco della vita;
- Obiettivo 3, Rafforzare educazione e formazione per lo sviluppo sostenibile puntando sulle sinergie tra gli attori e gli strumenti;

L'ambito "*Informazione e Comunicazione*" è indispensabile per la trasmissione della cultura della sostenibilità, poiché prevede la creazione di un linguaggio comune e condiviso, al fine di sviluppare una comunicazione efficace per diffondere una visione di futuro. Inoltre, è fondamentale nel suo intento di rafforzare le relazioni, e gli spazi di collaborazioni, sia tra le istituzioni per la piena funzionalità della governance per la sostenibilità, sia con la società civile e gli attori non statali per il coinvolgimento attivo all'interno dei processi decisionali e di attuazione. Così come per l'ambito precedente, anche quest'ultimo presenta un obiettivo ben definito:

- Obiettivo 4, Sviluppare linguaggi, strumenti e luoghi condivisi per informare e comunicare la sostenibilità.

All'interno dei due ambiti di azione del Vettore "Cultura per la sostenibilità" il ruolo della comunicazione è cruciale all'interno del quadro generale della cultura, individuata come fondamentale per abilitare ed implementare la *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*. Comunicazione e sensibilizzazione sulla sostenibilità non fanno soltanto riferimento alla trasmissione di conoscenze, ma anche alla modifica degli atteggiamenti degli individui, con l'obiettivo di promuovere e condividere dei valori attraverso la comunicazione sociale. I due ambiti si prefissano una finalità, che per quanto possa sembrare ripetitiva, in realtà costituisce il rimedio principale allo

sviluppo di una visione comune, cioè quella dell'educazione e la formazione al cambiamento e alla complessità, aumentando il grado di conoscenza e consapevolezza delle persone, ed in particolare degli esperti della Pubblica Amministrazione. La cultura per la sostenibilità ha, in questo senso, una caratteristica di forte trasversalità orientata all'integrazione e a sostenere il raggiungimento degli obiettivi. La Strategia lascia intendere che fare cultura per la sostenibilità corrisponda all'opportunità di offrire dei quadri interpretativi e delle narrazioni che sostengano delle visioni, ma soprattutto delle politiche, integrate. Le presenti sfide da affrontare, e le nuove che si stanno configurando, richiedono un'analisi fondamentale della realtà complessa che porta con sé il concetto di formazione per la sostenibilità. Le domande principali che investono questo tema non fanno riferimento soltanto ad individuare quali siano gli attori che se ne occupano, ma anche al senso letterale del termine, e quindi cosa si intende per educazione allo sviluppo. Una formazione alla sostenibilità in grado di sviluppare competenze trasversali permette agli individui una riflessione sulle loro azioni, sulle pratiche e sui comportamenti legati allo sviluppo sostenibile. La rinnovata Strategia, nel Vettore 2, aspira ad innovare i modelli educativi e sviluppare le competenze per la sostenibilità, consolidando il suo ruolo nel costruire una visione comune tra attori e territori per lo sviluppo sostenibile. Inoltre, promuove la formazione per lo sviluppo sostenibile lungo tutto l'arco della vita, riconoscendo e potenziando attori, iniziative, contesti e luoghi dell'educazione e della formazione, promuovendone le sinergie per informare e comunicare la sostenibilità (Bombonato, Ronvaux, 2021). L'invito è quello di incarnare i valori della sostenibilità per riflettere sui propri valori personali e sul modo di vedere il mondo in termini di insostenibilità. Attribuire valore alla sostenibilità significa promuovere la riflessione su questi valori e sulle prospettive, in relazione alle preoccupazioni per il tema. L'attribuzione di valore alla sostenibilità potrebbe essere definita come una metacompetenza, poiché il suo obiettivo primario non è quello di insegnare valori specifici, bensì di far capire ai discenti che i valori sono concetti e che le persone possono scegliere a quali valori dare priorità nella loro vita (GreenComp, 2022).

Il "sistema di attuazione" della Strategia, definito in questo modo proprio per le modalità di coinvolgimento della società civile e degli attori non statali, prevede la

necessità di un impegno orientato alla diffusione di una “cultura della sostenibilità” attraverso nuove traiettorie di lavoro condiviso. È proprio con l’ambito di azione “*Educazione e Formazione*” che si punta a sostenere uno sviluppo umano sostenibile ed inclusivo proponendo, a coloro che vengono definiti discenti, le competenze e gli atteggiamenti per vivere in modo più sostenibile. La presa di posizione sia del quadro europeo con il GreenComp¹² per le competenze in tema, sia attraverso il Vettore 2 della SNSvS, punta alla promozione della formazione di soggetti capaci di vivere nel presente e di immaginare anche un futuro. L’importanza di una “cultura per la sostenibilità”, come affermato all’interno della SNSvS 22, nelle sue componenti legate a educazione, formazione, informazione e comunicazione, costituisce l’elemento fondante di tutte le ipotesi trasformatrici alla base della sostenibilità dello sviluppo in ognuna delle sue dimensioni.

Approcciare la cultura per la sostenibilità significa porsi delle finalità ideali da perseguire, orientate a temi trasversali, di ampia portata ma che svolgono una funzione di orientamento nelle nostre condotte e scelte. La questione della sostenibilità deve essere considerata come un qualcosa di imprescindibile, e non certo opzionale, per comprendere al meglio il valore, ma soprattutto cosa ci richiede in termini di impegno. Non si tratta di un’imposizione dei valori, piuttosto arrivare alla consapevolezza di scegliere un futuro, nel rispetto dei limiti, attraverso l’adozione di pratiche da consolidare nel tempo. L’educazione alla sostenibilità, infatti, significa sviluppare un pensiero critico e sistemico, in grado di adattarsi alle sfide complesse della modernità. Assumere questa prospettiva, dal punto di vista educativo, significa orientare una scelta che non porti ad un prodotto ma ad un processo, da mettere in atto per arrivare ad una consapevolezza della necessità della complessità dei sistemi¹³. Una logica di tipo diacronico, intergenerazionale e intersettoriale, quindi, che considera non soltanto una visione del “qui e ora” ma anche quello che è stato è quello che potrà essere. L’adozione di modelli di intervento di tipo sistemico costituisce, secondo

¹² <https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/bc83061d-74ec-11ec-9136-01aa75ed71a1>

¹³ La teoria della complessità approccia la realtà contemporanea in una connessione sempre più stretta tra gli ambiti. Un approccio che tratta olisticamente gli elementi critici dei problemi, da cui derivare possibili soluzioni necessarie alla ricomposizione finale, che si oppone ad una ipersemplicificazione che scarta ciò che non rientra nello schema della riduzione (Morin, 2021).

l'impostazione europea, la premessa utile ad affrontare non solo il tema della sostenibilità di prendere in carico una vasta platea di beneficiari, ma anche il tema della sostenibilità dei processi di analisi e formalizzazione dei contenuti delle nuove competenze emergenti (Mazzarella, 2023). Non è il concetto stesso di sistema il punto focale su cui poggia il problema, bensì sulle costruzioni delle culture tecniche e delle preferenze, presenti al suo interno, degli attori. Proprio per questa motivazione, le politiche di sviluppo sostenibile sollecitano un *problem setting* che richiede un'interpretazione multidimensionale ed una capacità di progettazione e implementazione in grado di trattare il *trade-off* della sostenibilità.

La cultura per lo sviluppo sostenibile ha quindi un ruolo di *driver* orientato alla costruzione di nuovi immaginari di paradigmi di crescita ed un ruolo *abilitante* allo sviluppo di conoscenze. Questo doppio ruolo è funzionale anche alla comprensione di come cambia la percezione sociale della cultura.

Data la rilevanza dei discorsi in materia, si è sviluppata nel corso degli ultimi anni questa necessità di una formazione della sostenibilità che possa costituire la creazione di una cultura a lungo termine. In particolar modo, questo è dovuto allo scenario complesso ed in rapida evoluzione che caratterizza l'epoca contemporanea, simboleggiata da problemi legati al cambiamento climatico, alla perdita della biodiversità e all'esaurimento di risorse naturali. Si ritiene che attraverso la formazione si possa innescare un reale cambiamento verso la sostenibilità in una dimensione inclusiva, sistemica e trasversale. Un percorso italiano, quello di attuazione di un input normativo europeo che ritiene necessaria un'agenda europea incentrata sulla sostenibilità, iniziato con le elaborazioni da parte del governo italiano attraverso il ruolo del *Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica* (MASE)¹⁴. Da anni il MASE è impegnato in iniziative volte alla promozione e alla diffusione di modelli di produzione e consumo sostenibile, in linea con le azioni previste dalle norme e dalle politiche governative individuate a livello internazionale ed europeo. L'obiettivo è

¹⁴ Per una migliore comprensione dell'elaborato, quando si parla del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, nonostante gli anni di riferimento verrà denominato con il suo nome odierno, MASE. Tuttavia, vale ricordare che nel 2006 (governo Prodi II) il Ministero aveva il nome di "Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM)", nel 2021 (governo Draghi) "Ministero della Transizione Ecologica (MiTE)", nel 2022 (governo Meloni) "Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)".

quello di guidare il Paese verso un'economia a basso impatto di carbonio, così come è importante garantire la tutela e la valorizzazione del territorio e delle comunità che lo abitano attraverso una gestione razionale e l'uso sostenibile e circolare delle risorse. Il Ministero, data la numerosità degli attori coinvolti nel processo, ha attivato una nuova prospettiva d'azione che consiste nel “praticare debolezza”, cercando di ridurre le conflittualità e promuovendo il punto di vista delle arene di confronto, aprendo la propria capacità di ascolto e creando una rete di attivatori. Con riferimento al percorso di *capacity building*¹⁵, le azioni introdotte sono finalizzate a creare arene di confronto su metodologie, soluzioni ed esperienze utili a superare eventuali criticità incontrate nel percorso di definizione e attuazione delle strategie e delle Agende, dando vita così a comunità di scambio e apprendimento (Calvaresi & Cossu & Occhino, 2021). Le dinamiche di collaborazione e di ascolto vengono favorite attraverso la costruzione di reti tematiche e occasioni di confronto su contenuti ed orientamenti della Strategia. Lo stile di questo approccio permette la definizione dei campi d'intervento, all'interno dei quali si incrociano i diversi ambiti di policy, ma soprattutto anche la gestione delle risorse, cognitive e materiali, da parte degli attori coinvolti. La logica seguita permette, non soltanto di riconoscere e facilitare anche l'affermazione di singoli episodi, ma qualora risultassero positivi, anche di trasformarli verso pratiche istituzionalizzate. Riguardo il tema della formazione alla sostenibilità, la creazione di un sistema di valori condiviso e di una cultura per lo sviluppo sostenibile viene affidata alle agenzie pubbliche di formazione. Il Vettore 2 in Italia viene incarnato, in particolar modo, dall'amministrazione pubblica poiché ritenuta in grado di garantire standard qualitativi e uniformità nell'educazione alla sostenibilità su tutto il territorio nazionale, evitando così disparità. La Pubblica Amministrazione assume la centralità nell'implementazione della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* poiché rappresenta il fulcro attraverso cui le intenzioni politiche si trasformano in azioni concrete. La sua funzione di coordinamento ed integrazione rappresenta una garanzia che le politiche volte alla sostenibilità siano coerenti, efficaci ed orientate verso un obiettivo comune e desiderato. È attraverso l'impegno nella pianificazione,

¹⁵ L'espressione “capacity building” significa letteralmente costruzione della capacità [...] per indicare un processo continuo di miglioramento degli individui in un determinato ambito (Treccani, 2012).

regolamentazione e monitoraggio che si assicura un'allocazione efficiente delle risorse e un'attuazione efficace delle politiche. In questo contesto, l'amministrazione pubblica agisce da catalizzatore per coinvolgere tutti gli attori pertinenti, dalla società civile al settore privato, nell'azione collettiva per uno sviluppo sostenibile ed inclusivo.

1.2 La formazione per il cambiamento organizzativo e culturale nella Pubblica Amministrazione

L'assunto di base, che ha portato questo elaborato a concentrarsi sulla rilevanza del tema della formazione all'interno della Pubblica Amministrazione, consiste nella sua individuazione come insieme degli enti che contribuiscono alla creazione di una cultura della responsabilità e della consapevolezza civica, incoraggiando cittadini, istituzioni e imprese a partecipare attivamente alla costruzione di un futuro sostenibile per tutti. La Pubblica Amministrazione si trova oggi di fronte ad alcune sfide cruciali di ristrutturazione, tra cui l'integrazione della sostenibilità all'interno delle politiche pubbliche e la capacità di collaborare con il territorio per l'implementazione di strategie coordinate e partecipate. Per raggiungere gli obiettivi, è necessario promuovere un modello culturale e organizzativo per adempiere alla richiesta di una PA che adotti politiche e pratiche in linea con i principi guida globali e locali. Il riferimento al concetto di "cultura della sostenibilità" all'interno della Pubblica Amministrazione consiste nello sviluppo di un'organizzazione che valorizzi la collaborazione, il coinvolgimento degli stakeholder e la creazione di un valore condiviso, partendo anche dalla modifica delle abitudini interne di gestione.

La formazione alla sostenibilità nella PA si attiene alla creazione di programmi educativi e di sviluppo professionale progettati per fornire agli operatori e dipendenti pubblici le competenze necessarie per integrare i principi di sostenibilità nelle loro attività quotidiane. Una formazione che mira alla sensibilizzazione del tema, nonché a fornire le conoscenze pratiche per l'implementazione di politiche, metodi e procedure che promuovano la sostenibilità all'interno dei diversi settori di competenza dell'amministrazione pubblica. Elemento fondamentale, quello della formazione, per

garantire che le istituzioni governative agiscano in modo responsabile, contribuendo così a promuovere lo sviluppo sostenibile a livello locale, nazionale e globale. Il buon funzionamento della Pubblica Amministrazione viene ritenuto la preconditione essenziale per garantire il conseguimento degli obiettivi strategici nazionali.

È proprio all'interno dei documenti istituzionali che viene conferita la centralità al ruolo dell'amministrazione. In riferimento, è il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR)¹⁶ che individua nelle persone, ancor prima che nelle tecnologie, il motore del cambiamento e dell'innovazione della Pubblica Amministrazione. All'interno del testo della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* del 2022, viene affermato come il PAN PCSD contribuisca all'attuazione della visione trasformativa proposta dal Vettore 2 attraverso due principali direzioni di azioni: verso la Pubblica Amministrazione e verso la società civile e gli attori non statali. Nel primo caso, prevede la realizzazione di programmi e moduli formativi sulla SNSvS e sulla PCSD realizzati ed erogati attraverso la collaborazione tra i diversi soggetti istituzionali, rivolti ai dipendenti pubblici della PA a tutti i livelli. All'interno della Strategia viene riconosciuto il ruolo funzionale della formazione, considerata un fattore determinante per migliorare e rafforzare le capacità decisionali nella Pubblica Amministrazione, in particolare per la realizzazione della coerenza delle politiche e per sostenere l'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile attraverso l'uso di metodologie e di anticipazione del futuro e riprogrammazione¹⁷. Le istituzioni non sono solo soggetti promotori di politiche per lo SvS, ma sono anche chiamate ad agire la sostenibilità perché le scelte di consumo dei dipendenti pubblici condizionano la possibilità di raggiungere gli obiettivi dell'*Agenda 2030* (Franceschetti, 2023). Considerato un fattore abilitante perché in grado di poter rispondere in modo efficace alle sfide contemporanee, ma soprattutto per svolgere una cittadinanza attiva e responsabile, attraverso uno sviluppo di una capacità di visione ampia e sistemica. Il processo di revisione della SNSvS ha previsto un importante lavoro di riconoscimento dell'importanza della PA, con l'intenzione di promuovere la realizzazione di forme

¹⁶ <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>

¹⁷ Tradotto dall'inglese *Foresight* (seeing future).

strutturate di collaborazione tra istituzioni e soggetti del territorio che si occupano di educazione e formazione.

La collaborazione è quindi il *leitmotiv* dell'approccio sviluppato dalla *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile 2022*, che aspira ad una diffusione di un approccio sistemico e multidisciplinare all'interno delle amministrazioni, al fine di alimentare i processi di confronto e apprendimento e di sviluppare soluzioni innovative verso nuovi modelli di sostenibilità integrati. L'innovazione della PA, in un'ottica di sostenibilità, non può essere definita una politica nel senso stretto del termine, bensì rispecchia una strategia da adottare per un ri-orientamento della cultura delle istituzioni pubbliche. Il ruolo della Pubblica Amministrazione, come affermato dal sito del Ministro per la Pubblica Amministrazione¹⁸, per la trasformazione sostenibile richiede, quindi, una formazione incentrata sulla conoscenza dei temi dello sviluppo sostenibile accompagnata da strumenti per poter affrontare le sfide che la transizione ecologica pone in una logica multilivello: territoriale, nazionale e globale. Si tratta della realizzazione di un *know-how* che individua nella cultura un campo fondamentale di azione, che si sviluppa promuovendo un approccio multidisciplinare. La PA al centro della strategia per lo sviluppo sostenibile appare come un *provider* non soltanto di strumenti, ma anche di opportunità e metodi capaci di adattarsi ai bisogni della società in continuo cambiamento.

Il termine cultura è presente accanto a “educazione e formazione” poiché nelle amministrazioni pubbliche i mezzi si consolidano attraverso la diffusione dell'uso degli strumenti tecno-metodologici ma anche attraverso le competenze dei dipendenti. Promuovere la cultura della sostenibilità nelle istituzioni pubbliche equivale all'assunzione di decisioni coerenti, attivando iniziative di formazione per sviluppare le competenze in materia necessarie. Dal momento che gli obiettivi delle politiche devono inevitabilmente evolvere le competenze delle persone, attraverso però un processo di apprendimento reciproco: da un lato vengono trasferite alcune metodologie, dall'altro attraverso l'implementazione vengono restituite delle modalità di azione. È fondamentale per una funzionale formazione dei dipendenti pubblici, in

¹⁸ <https://www.funziopubblica.gov.it/articolo/dipartimento/07-06-2023/pa-formazione-sulla-transizione-ecologica-nuovi-corsi-sulla-0>

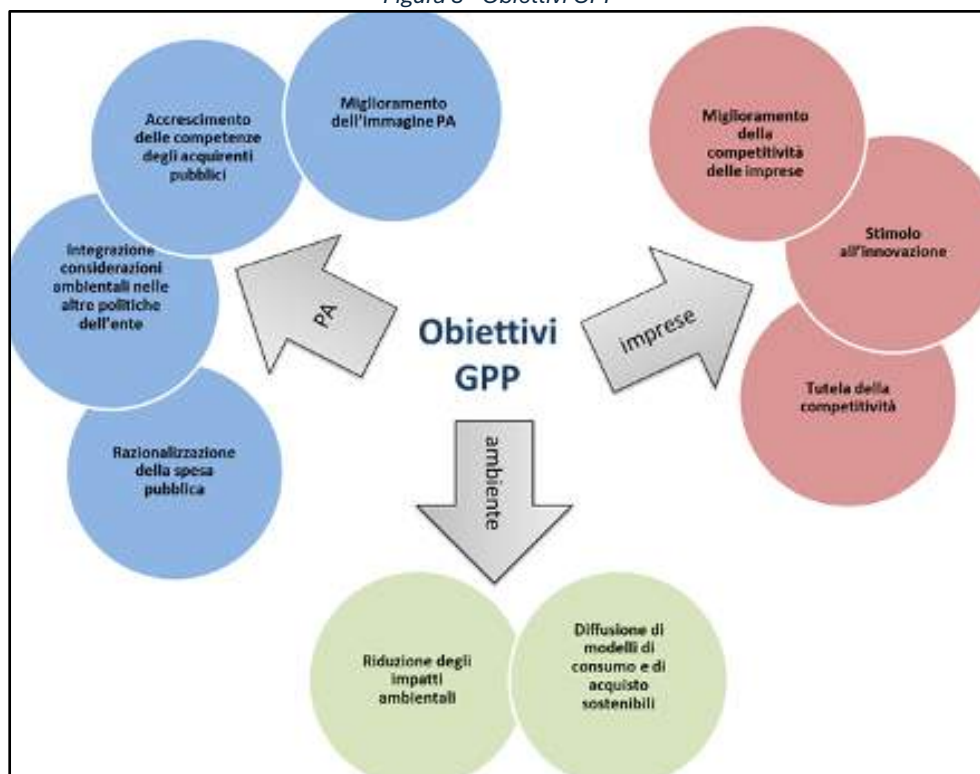
grado di trasformare la cultura per lo sviluppo sostenibile, porsi nell'ottica di innovare i contenuti e i metodi. Quest'ottica deve essere indirizzata verso il futuro, attraverso lo sviluppo di competenze di pensiero anticipate che seguano l'approccio della *policy coherence*, che rende possibile l'integrazione delle dimensioni economica, sociale, ambientale e di governance dello sviluppo sostenibile in tutte le fasi della definizione delle politiche. Tutte le azioni volte al rafforzamento della sostenibilità presentano esternalità particolarmente rilevanti in termini economico-sociali, sia richiedono una visione condivisa da parte di tutti gli attori pubblici e privati, nazionali e sovranazionali coinvolti (Fiorentino, 2023). Dato quanto scritto finora, è inevitabile trattare non solo il concetto di sostenibilità nella Pubblica Amministrazione delineato dalla SNSvS 2022 per quanto riguarda la formazione, ma anche cosa si intende per sostenibilità nelle PA. Proprio perché le pratiche di sostenibilità attuate all'interno delle amministrazioni pubbliche richiedono una formazione che non si limiti soltanto ad un impegno cognitivo, bensì è necessaria l'implementazione di azioni che incidono nella praticità quotidiana. In sintesi, si può affermare come la relazione tra la Pubblica Amministrazione e la sostenibilità rivesta un'importanza cruciale, presentando una doppia valenza: da un lato, vi sono le sfide per una PA maggiormente ecocompatibile al suo interno, mentre dall'altro emerge l'impegno in molteplici forme volte al favorire un percorso verso la sostenibilità del Paese.

Dopo la crisi pandemica e l'accentuarsi del conflitto russo-ucraino, che ha costretto i Paesi europei a ripensare il proprio mix energetico anche rispetto alla gestione degli apparati pubblici, ad esempio, un contest cardine e del dibattito pubblico italiano sull'innovazione amministrativa, come ForumPA¹⁹, ha ritematizzato l'approccio alla scarsa diffusione della cultura della GreenPA (Franceschetti, 2023). All'interno di questo scenario, un ruolo di primaria importanza viene attribuito ai temi energetici, i quali occupano una posizione di rilievo nel dibattito pubblico. La necessità di dare un'accelerata alla trasformazione energetica del nostro Paese e di ridurre le dipendenze energetiche dall'estero ha assunto una priorità senza precedenti. Il PNRR pone

¹⁹ Dal 1990 il più importante evento nazionale dedicato al tema della modernizzazione della PA, organizzato da FPA Digital 360, società di servizi e consulenza del Gruppo Digital360 specializzata in relazioni pubbliche, comunicazione istituzionale, formazione e accompagnamento al cambiamento organizzativo e tecnologico delle pubbliche amministrazioni e dei sistemi territoriali.

un'attenzione speciale rispetto alla sfida e alle prospettive di legare all'integrazione degli obiettivi di trasformazione energetica la promozione di un'Amministrazione orientata alla sostenibilità. Le risposte della PA in merito sono da individuare nell'attuazione di alcuni strumenti come, ad esempio, il sistema del *Green Public Procurement* (GPP)²⁰, strumento utile alla politica ambientale, che intende favorire lo sviluppo di un mercato di prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale attraverso la leva della domanda pubblica, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi dettati dalle principali strategie europee. Il GPP, introdotto in Italia dal 2008 con il *Piano d'azione nazionale GPP* (PAN GPP), si configura come il principale strumento per la razionalizzazione di acquisti e consumi e per l'incrementazione della qualità ambientale, attraverso alcuni principali obiettivi raffigurati nella *Figura 3*.

Figura 3 - Obiettivi GPP



(fonte: MASE, sezione Green Public Procurement – Criteri ambientali Minimi)

Il Piano d'azione per la sostenibilità ambientale dei consumi del settore della pubblica amministrazione (anche denominato PAN GPP)²¹, in sintesi, costituisce un

²⁰ <https://gpp.mite.gov.it/Home/CosaEGPP>

²¹ La sua versione più recente è quella del 19-8-2023: https://gpp.mite.gov.it/sites/default/files/2023-08/PAN_GPP.pdf

fondamentale quadro di riferimento nel contesto di promozione della sostenibilità attraverso la pratica di appalti pubblici e acquisti verdi. Non fornisce solamente un orientamento strategico, ma definisce anche obiettivi nazionali volti ad incoraggiare e facilitare l'adozione di criteri ambientali nei processi che riguardano l'amministrazione pubblica. Uno degli elementi fondamentali del PAN GPP è l'identificazione delle categorie di beni, servizi e lavori di intervento prioritari che presentano significativi impatti ambientali e considerevoli volumi di spesa. Questa identificazione permette quindi di concentrare gli sforzi su aree d'intervento in cui è possibile ottenere una riduzione dell'impatto ambientale attraverso la definizione e l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM). Quest'ultimi rappresentano i requisiti ambientali definiti per le varie fasi del processo di acquisto, volti ad individuare la soluzione progettuale, il prodotto o il servizio migliore sotto il profilo ambientale lungo il ciclo di vita. I criteri svolgono la funzione di strumento pratico per l'integrazione delle considerazioni ambientali nei processi decisionali amministrativi, contribuendo così alla promozione di pratiche più sostenibili e alla riduzione dell'impatto ambientale complessivo delle attività pubbliche. L'applicazione coerente ed uniforme dei CAM promuove la diffusione di tecnologie ambientali e dei prodotti ecologicamente preferibili. Viene generato così un impatto significativo sul mercato, spingendo gli operatori economici meno attenti alla questione ambientale a conformarsi alle nuove richieste poste dalla Pubblica Amministrazione. Questo processo implica quindi l'adozione di pratiche sostenibili, ma soprattutto un cambiamento sostanziale nell'intera economia di mercato. La domanda pubblica assume un ruolo catalizzatore nell'incoraggiare l'innovazione e lo sviluppo di soluzioni rispettose dell'ambiente, portando così ad un'evoluzione culturale e strutturale in direzione di una maggiore sostenibilità. Dal punto di vista interno della PA invece, oltre che alla valorizzazione della qualità ambientale ed il rispetto dei criteri sociali, l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi risponde all'esigenza della razionalizzazione dei consumi e della spesa. La questione degli acquisti verdi all'interno della Pubblica Amministrazione rappresenta uno dei temi principali per il miglioramento dell'immagine della PA, oltre che per una considerazione della sostenibilità al suo interno.

La questione fondamentale a cui dare una risposta è quella di comprendere quanto sia sostenibile effettivamente la Pubblica Amministrazione. È necessario rispondere a questa domanda per comprendere a che punto la formazione alla sostenibilità per la PA, interna ed esterna, sia arrivata ed effettivamente utile. A questo punto è utile un'analisi dell'indagine “*Green PA: pratiche di consumo sostenibile a lavoro*”²² realizzata da FPA, società del Gruppo Digital 360. L'indagine è stata effettuata nel 2019 (la precedente è del 2017) mediante una rilevazione on line su un campione non statisticamente rappresentativo. Il questionario prevedeva un accesso riservato ed è stato inviato a un indirizzario di operatori della PA e stakeholder istituzionali iscritti alla community di FPA. Lo scopo dell'indagine consiste nell'analizzare le scelte di consumo dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni, leggendole alla luce dei principali dati sulla spesa, sui consumi e sugli investimenti legati al risparmio energetico e alla lotta ai cambiamenti climatici e all'inquinamento. Per una questione di rilevanza ai fini dell'elaborato, e soprattutto del tema della formazione alla sostenibilità nella PA di questo paragrafo, ci si concentra sui risultati legati al *Green Public Procurement*, e quindi, agli acquisti verdi. Per quanto riguarda quest'ultimi, passati tre anni dall'introduzione nel nuovo codice degli appalti dell'approccio del GPP e dell'obbligatorietà dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) nelle procedure di acquisto della PA, viene sottolineato come si iniziano ad intravedere i primi risultati (Tabella 1).

Tabella 1 - Politiche di acquisto green nelle amministrazioni

Tab. 1 – Amministrazioni che hanno avviato una politica degli acquisti green e “step” avviati. (Val%)		
	2019	2017
Amministrazioni che hanno avviato una politica degli acquisti attenta all'ambiente e alla sostenibilità	34,6	29,4
Ha già provveduto a formalizzare la politica degli acquisti sostenibili	23,0	28,1

²² https://www.qualenergia.it/wp-content/uploads/2019/05/Rapporto_FPA_GreenPA.pdf

Ha individuato prodotti e servizi ai quali applicare i criteri del Green Procurement	42,0	37,1
Ha definito chiaramente gli obiettivi e i target per i propri acquisti verdi	13,0	20,5
Ha organizzato iniziative di informazione e formazione al personale su sostenibilità e/o acquisti verdi	36,0	27,7
Ha introdotto criteri di sostenibilità nelle procedure d'acquisto	46,0	42,0
Provvede al monitoraggio degli acquisti verdi effettuati	22,0	22,8
Nessuno di questi	9,0	17,0

(fonte: Indagine FPA "pratiche di consumo sostenibile a lavoro", 2017-2019)

Da questa prospettiva i risultati dell'analisi al 2019, seppur con risultati ancora non elevati, mettono in evidenza un'evoluzione della PA. Tale progresso risulta non essere abbastanza, ma può essere giustificato dal fatto che può essere interpretato come un primo inizio di risposta agli obblighi assunti a livello europeo e agli impegni stabiliti attraverso accordi internazionali. Tuttavia, è fondamentale riconoscere che il ruolo cruciale svolto dall'aumentata consapevolezza e dal miglioramento dei comportamenti individuali ha attivato un processo di cambiamento all'interno della Pubblica Amministrazione. L'adozione di pratiche più sostenibili non è più solamente dettata da esigenze esterne, bensì è alimentata anche da un cambiamento culturale interno, caratterizzato da una maggiore sensibilità ambientale da parte delle amministrazioni, e quindi dai dipendenti pubblici. Seppur l'indagine afferma come la capacità di costruire un'ottima cornice normativa viene affiancata da un'enorme fatica di generare il cambiamento, i passi in avanti sono stati effettuati e la strada intrapresa sembra portare ad alcuni risultati. Il cambiamento culturale si riflette nei comportamenti quotidiani, nei processi decisionali e nell'adozione di politiche maggiormente orientate alla sostenibilità rispetto al passato.

La Pubblica Amministrazione svolge un ruolo di fondamentale importanza per la trasformazione ecologica attraverso l'implementazione interna di pratiche di sostenibilità. Al tempo stesso, si occupa però di creare percorsi di formazione con l'intento di creare una cultura della sostenibilità. Viene ritenuto necessario introdurre

iniziative educative e di sensibilizzazione per i dipendenti pubblici e per tutto il personale dell'ente di riferimento, come raffigurato nella *Tabella 2*.

Tabella 2 - Programmi di formazione e sensibilizzazione sui temi del GPP

Tab. 2 – Secondo te un'Amministrazione Pubblica deve definire un programma di formazione e sensibilizzazione sui temi del Green Public Procurement rivolto a (Val%):		
	2019	2017
Gli amministratori	9,7	11,5
Il personale coinvolto nel processo di acquisto	6,2	5,8
Tutto il personale dell'ente	84,1	82,7
Totale complessivo	100,0	100,0

(fonte: Indagine FPA "pratiche di consumo sostenibile a lavoro", 2017-2019)

In questo contesto, il ruolo della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)*²³ emerge come fondamentale. Come descritto dalla definizione all'interno del sito²⁴, la *Scuola Nazionale dell'amministrazione – SNA*²⁵, fondata nel 1957 presso la Presidenza del Consiglio dei ministri, 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 riforma della PA, con l'obiettivo generale di fare della Pubblica Amministrazione un fattore di competitività del sistema economico e produttivo italiano. Proprio per questa motivazione che oggi la *Scuola* rappresenta un modello per la formazione di eccellenza della Pubblica Amministrazione, attraverso percorsi formativi in continuo aggiornamento, arricchiti da attività di analisi e ricerca, realizzati da docenti ed esperti provenienti dal mondo accademico e istituzionale, da realtà professionali e organizzazioni internazionali.

La *Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)* riveste un ruolo cruciale sia nel contesto descritto della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* del 2022, che nella formazione dei dipendenti pubblici, sia internamente all'ente che esternamente. Si presta in questo caso come istituzione dedicata alla formazione, impegnata a

²³ <https://sna.gov.it>

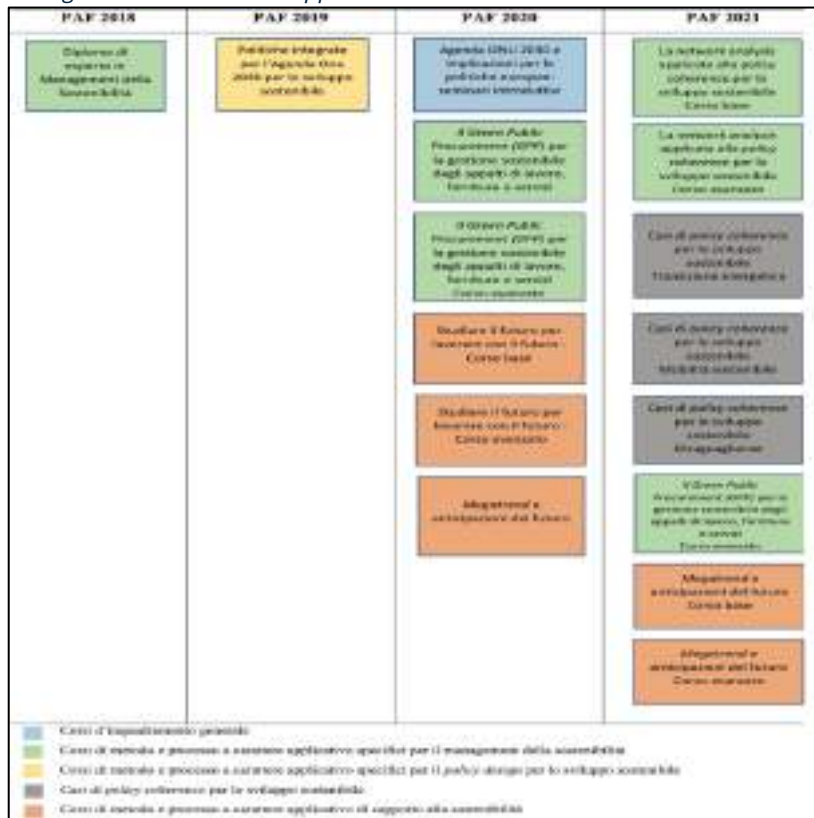
²⁴ <https://sna.gov.it/home/la-scuola/>

²⁵ Di seguito anche "SNA" o "Scuola"

promuovere la consapevolezza e le competenze necessarie per affrontare le sfide intrinseche delle diverse dimensioni della sostenibilità. L'esperienza della SNA in relazione al Vettore 2 "Cultura per la sostenibilità", assume una strategia caratterizzata da tre principi cardine: il riferimento costante alla SNSvS e all'*Agenda 2030* come quadro di riferimento concettuale e istituzionale, le dimensioni di indagine del Management della sostenibilità e delle Politiche per lo sviluppo sostenibile e l'introduzione di nuovi corsi e l'individuazione di percorsi formativi. Il richiamo alle posizioni istituzionali permette di entrare subito in contatto con quelle che sono le questioni fondamentali dello sviluppo sostenibile, come la necessità di integrare diverse dimensioni e di avere un approccio sistemico che tenga sotto controllo le variabili spaziali, temporali e cognitive. Le dimensioni fanno riferimento alle politiche per lo sviluppo sostenibile per quanto riguarda la necessità di adottare un governo delle interdipendenze nell'intero ciclo di policy che presti attenzione su fattori come la policy coherence, l'amministrazione anticipante e la resilienza, mentre con il management della sostenibilità fa riferimento alla gestione organica ed integrata degli impatti ambientali e delle altre dimensioni della sostenibilità come il *Green Public Procurement*, la mobilità sostenibile, la gestione dei rifiuti e l'efficienza energetica. L'approccio basato sulla creazione di nuovi corsi e di percorsi dedicati si è sviluppato progressivamente per attuare i due principi precedentemente descritti, a partire dal 2018 fino ad oggi. L'offerta formativa della *Scuola* presenta dei corsi che corrispondono ad una combinazione di diversi obiettivi, che sono quelli di sviluppo di una conoscenza a carattere prevalentemente informativo (alfabetizzazione) e di acquisizione di competenze di metodo e conoscenze di carattere applicativo. Un focus speciale viene attribuito agli aspetti collegati allo sviluppo sostenibile, come possono essere quelli legati all'anticipazione del futuro, e quindi della capacità dell'amministrazione e dei suoi dipendenti di andare oltre oggi e domani, per poter anticipare il più possibile gli eventi. L'obiettivo è quello di fornire una conoscenza contestualizzata attraverso un'attività di formazione funzionale alla creazione, o meglio alla trasformazione, di una cultura per lo sviluppo sostenibile. Elemento fondamentale per rendere possibile il processo, che rappresenta la linea guida per la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA), è porsi nell'ottica di innovare i

contenuti della formazione ed i suoi metodi. Un cambiamento necessario, ma indotto dalla necessità di integrazione della multidisciplinarietà e dalla trasformazione delle conoscenze in schemi di lavoro per i dipendenti pubblici. La formazione alla sostenibilità, che ne deriva dall'esperienza fatta dalla SNA, rappresenta un *driver* importante di innovazione della cultura amministrativa, che permette di superare alcuni aspetti critici che la rappresentano nella sua logica tradizionale. Attraverso programmi formativi mirati, fornisce gli strumenti per comprendere ed affrontare le questioni legate alla sostenibilità nei vari settori dell'amministrazione pubblica. Allo stesso tempo, la *Scuola* gioca un ruolo fondamentale nella formazione continua dei dipendenti pubblici, offrendo corsi, workshop e seminari per migliorare le competenze professionali, al fine di prepararli ad affrontare le sfide emergenti. Questa formazione non solo beneficia direttamente il settore pubblico, ma anche il sistema nel suo complesso, contribuendo a garantire una governance efficiente ed orientata verso obiettivi sostenibili a livello nazionale, attraverso le tematiche che caratterizzano i corsi attivati (*Figura 4*).

Figura 4 - Corsi sullo sviluppo sostenibile attivati nel 2018-2021 dalla SNA



(fonte: Formare la PA. Rapporto SNA 2017-2020)

La necessità di intraprendere la strada dello sviluppo sostenibile deriva dall'obbligo di rispondere concretamente alle sfide dell'epoca moderna. I temi dell'*Agenda 2030*, e quelli della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* per l'Italia, sono destinati a permeare sempre di più le scelte dei governi ad ogni livello. Diviene, quindi, sempre più fondamentale che dirigenti e funzionari pubblici assumano un ruolo di primo piano nella progettazione e nell'attuazione di politiche per lo sviluppo sostenibile, contribuendo così a promuovere e realizzare una gestione sostenibile delle amministrazioni. Di conseguenza, è necessario che l'offerta formativa della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) integri sempre di più questi principi, al fine di internalizzarli nel suo complesso. Investire nella formazione per lo sviluppo sostenibile ha stimolato l'innovazione dei contenuti e dei metodi di insegnamento, con benefici che si estendono anche in altri ambiti dell'offerta formativa. Nuove tematiche, precedentemente trascurate, vengono introdotte arricchendo non solo l'offerta della SNA ma anche il panorama della formazione per le pubbliche amministrazioni in Italia, nonché quelle di molti altri Paesi europei. Viene ritenuta fondamentale, ed anche una guida, la posizione della SNA riguardo la formazione per una cultura della sostenibilità proprio per l'innovazione dei contenuti e le specificità adottate. Infatti, come si può trarre dal "*Rapporto SNA 2017-2020, Formare la PA*²⁶" per valutare la coerenza dell'offerta formativa della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) rispetto agli Obiettivi dell'*Agenda 2030* per lo sviluppo sostenibile nei periodi 2020 e 2021, è stato impiegato l'approccio del *social network analysis*²⁷. Questo metodo consente di rappresentare visivamente le relazioni tra diverse variabili rappresentate sotto forma di rete, in linea con l'approccio sistemico dell'*Agenda 2030*, che può essere considerata come una rete di obiettivi (*goals*) e *target* interconnessi. Attraverso quest'analisi è stato possibile individuare come l'offerta formativa della SNA si allinei con l'*Agenda 2030*, creando così un'impronta coerente. La *social network analysis* ha reso possibile ampliare gradualmente l'offerta formativa per lo sviluppo sostenibile

²⁶ Nel suo estratto a cura di Enrico Giovannini e Pia Marconi (pag. 125-137).

²⁷ La Social Network Analysis, a volte detta anche teoria della rete sociale, è una moderna metodologia di analisi delle relazioni sociali sviluppata a partire dai contributi di Jacob Levi Moreno, che trova ora applicazione in diverse scienze sociali. In questa teoria la società è vista e studiata come rete di relazioni, più o meno estese e strutturate. Il presupposto fondante è che ogni individuo (o attore) si relaziona con gli altri e questa sua interazione plasma e modifica il comportamento di entrambi.

senza dover necessariamente introdurre nuovi corsi. Identificando i collegamenti tra gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e i corsi offerti è stato possibile costruire percorsi formativi che arricchiscono le conoscenze e le competenze dei partecipanti. Dal punto di vista metodologico, i corsi promossi dalla SNA per il rafforzamento delle competenze per lo sviluppo sostenibile sono principalmente caratterizzati da un approccio didattico sperimentale che abbraccia l'interdisciplinarietà e l'orientamento pratico. L'approccio interdisciplinare mira a stimolare e supportare il pensiero sistemico attraverso l'integrazione delle diverse discipline coinvolte. L'orientamento pratico si manifesta attraverso l'applicazione del corpus teorico a casi reali, trasmettendo schemi e strumenti di lavoro. I percorsi formativi individuati presentano diversi elementi comuni, come la trasversalità, che collega diverse aree tematiche, la connettività, dove i corsi dedicati alla sostenibilità fungono da elementi di connessione tra i percorsi e la capitalizzazione degli apprendimenti, la praticità, dove il superamento con successo dei corsi permette di ottenere un attestato di partecipazione specifico. Lo sviluppo di nuove competenze sostiene l'innovazione della Pubblica Amministrazione attraverso l'attività formativa, con riferimento ai temi del PNRR, supportata dalle attività di analisi e di ricerca. Un costante impegno nell'investimento delle attività formative che si inserisce nel continuo dialogo tra pubblico-privato e con la comunità internazionale, al fine di potenziare scambio di conoscenze ed *expertise* intese come la capacità e la competenza in un determinato campo/attività acquisita attraverso studio, formazione ed esperienza. Il continuo riferimento alla formazione è giustificato dal fatto che nella PA viene ritenuta lo strumento per l'innovazione del capitale umano, cioè un investimento in grado di supportare i processi di cambiamento. Il valore della formazione non sta solo nel trasferimento di conoscenze e nello sviluppo di competenze e capacità, ma nell'aiutare a pensare in un modo diverso dal solito, per permettere ai dipendenti di individuare problematiche nuove e complesse, di affrontare il cambiamento, di sviluppare adeguati approcci e strumenti, muovendosi così in un contesto flessibile e liquido (Miccoli, 2023).

La formazione, in questo caso per la Pubblica Amministrazione, è una dimensione costante e fondamentale del lavoro, uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane. Non è un caso che la formazione dei dipendenti pubblici si inserisce in

tutti i processi di modernizzazione dell'amministrazione pubbliche. Le varie riforme, che hanno visto protagonista l'apparato amministrativo italiano negli ultimi anni, pongono l'accento sulla necessità di avvio di un graduale cambio di paradigma. L'azione settorializzata e l'occasionalità degli interventi devono lasciare spazio ad un nuovo regime in cui stabilire un processo strutturato e sistemico, coerente per la fornitura di interventi formativi, garantendo la correttezza tecnica e favorendo una crescita costante delle competenze professionali. La formazione rappresenta non solo un atto cognitivo, ma anche un modo essenziale e pratico, in grado di creare una dimensione persistente e fondamentale del lavoro, diventando uno strumento imprescindibile nella gestione delle risorse amministrative. La figura del dipendente pubblico assume un ruolo cruciale nell'avviare il processo di modernizzazione dell'amministrazione pubblica, con un occhio attento alla sostenibilità. Infatti, il punto focale della formazione, riguarda il fatto che questo processo non si limita soltanto a promuovere il cambiamento verso una maggiore qualità dei servizi, ma anche a valorizzare conoscenze, abilità e *skills* interdisciplinari che siano sostenibili nel lungo termine. Adottare un approccio di lungo termine implica la considerazione delle conseguenze delle nostre azioni nel medio periodo, prevedendo e mitigando eventuali rischi o danni futuri. Presupposto fondamentale di questa affermazione è che un'ottica di lungo termine alla sostenibilità sia essenziale per assicurare che le nostre azioni attuali siano compatibili con la prosperità ed il benessere. Gli *expertises* della PA e dei suoi dipendenti, acquisite attraverso l'attività di formazione attivata dalla *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA), consentono di adattarsi ai tempi della transizione e contribuiscono alla promozione di pratiche interne di sostenibilità. Si può dedurre che quando si parla di transizione ecologica nel contesto della Pubblica Amministrazione si rappresenta un duplice processo. Da un lato, coinvolge la trasformazione delle pubbliche amministrazioni stesse in strutture *green*, ovvero entità caratterizzate da pratiche di sostenibilità e a basso impatto ambientale. Questo implica l'adozione di politiche interne volte a ridurre l'uso di risorse non rinnovabili, promuovere l'efficienza energetica, favorire la mobilità sostenibile e ridurre le emissioni di gas serra, tra le altre azioni volte a limitare l'impatto ambientale delle attività amministrative. Dall'altro lato, la PA assume la funzione strategica

nell'attuazione e regolazione delle politiche pubbliche per la transizione verde a livello nazionale e locale. Questo significa che la Pubblica Amministrazione assume un ruolo cruciale nell'elaborazione e nell'attuazione di normative, incentivi e politiche volte a promuovere la sostenibilità in diversi settori. In questo contesto, la PA agisce come promotore della transizione fornendo supporto, regolamentazione e incentivi per favorire pratiche sostenibili sia nel settore pubblico che in quello privato.

Come esaminato all'interno di questo testo, la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) si impegna a coprire entrambi i processi relativi alla transizione ecologica attraverso i suoi percorsi formativi. Attraverso i nuovi programmi formativi, essenziali per avviare un profondo cambiamento, la SNA contribuisce in modo significativo alla trasformazione del paradigma, seguendo le direttive contenute all'interno dei testi dell'*Agenda 2030*, e rispettando a pieno titolo il ruolo conferito alla PA dalla *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*. Ho ritenuto essenziale trattare la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) in quanto istituzione di formazione dato il suo ruolo fondamentale nel processo di diffusione della conoscenza sulla sostenibilità e nella promozione di una formazione mirata ai temi dello sviluppo sostenibile. Il terzo capitolo vedrà un approfondimento sulla SNA, attraverso un'analisi testuale, attività pratica e quindi analisi di caso. Risulta però necessaria prima una ricostruzione del concetto di sostenibilità e della sua entrata nel dibattito pubblico, attraverso anche un riordinamento della rete di attori e della governance che caratterizza il processo di transizione sostenibile in Italia, ripercorrendo le tappe e i ruoli fondamentali che hanno caratterizzato la creazione di una consapevolezza del ruolo fondamentale dello sviluppo sostenibile.

CAPITOLO 2 - SOSTENIBILITÀ E AZIONE PUBBLICA

2.1 Il dibattito tra i concetti di Sostenibilità e Sviluppo Sostenibile

Nel panorama contemporaneo, la sostenibilità è emersa come un concetto di cruciale rilevanza nel dibattito pubblico, influenzando non solo le politiche governative ma anche le pratiche aziendali e il comportamento individuale. Questo processo è stato alimentato da una serie di fattori, tra cui il crescente riconoscimento delle sfide ambientali e sociali che minacciano la quiete del nostro pianeta, l'aumento della consapevolezza pubblica sui problemi legati allo sfruttamento delle risorse naturali e ai cambiamenti climatici, nonché dall'evoluzione delle normative internazionali e nazionali orientate verso obiettivi di sostenibilità. L'entrata del concetto nel dibattito pubblico è stata inoltre catalizzata dalla diffusione delle informazioni e della consapevolezza attraverso i mezzi di comunicazione di massa e le piattaforme digitali. Campagne mediatiche (e politiche), reportage giornalistici e documentari hanno contribuito a portare all'attenzione del pubblico le sfide e le opportunità legate alla sostenibilità, creando un terreno fertile per la discussione e l'azione.

Tuttavia, la sua definizione rimane sfuggente, poiché si tratta di un concetto intrinsecamente complesso e multidimensionale. L'ampia gamma di interpretazioni e contesti in cui la sostenibilità viene evocata riflette la sua natura poliedrica e la sua capacità di adattarsi a diverse sfaccettature della vita umana e ambientale. Questa ambiguità può rendere difficile stabilire confini chiari e definizioni universalmente accettate, alimentando un costante dibattito sul significato e sugli obiettivi della sostenibilità. Sebbene queste sfide definitorie siano ricorrenti, la sua inclusione nei discorsi pubblici e nelle decisioni politiche è diventata un imperativo.

In questo contesto, esplorare il concetto di sostenibilità e sviluppo sostenibile diventa una questione imprescindibile non solo a livello intellettuale ma anche pratico, poiché ci troviamo di fronte a sfide globali che richiedono soluzioni durature ed equilibrate. È essenziale esaminare le analogie e le differenze tra i concetti di sostenibilità e

sviluppo sostenibile, poiché, nonostante siano storicamente distinguibili, spesso la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sono utilizzati in modo intercambiabile, nonostante la loro differenza concettuale (Green Comp, 2022).

Questa pratica non è limitata solo alla discussione pubblica, ma si estende anche alla pubblicazione scientifica. Comprendere la distinzione tra questi due concetti è di fondamentale importanza per una chiara comprensione delle strategie volte alla costruzione di un futuro sostenibile per il nostro pianeta. Una delle principali ragioni teoriche che aiutano a comprendere la difficoltà di definire in modo univoco la sostenibilità riguarda le molteplicità delle discipline che si occupano di questo tema e la differenziazione degli approcci all'interno di queste stesse discipline (Moini b, 2023).

Sustainability e *Sustainable Development (SD)*, nella loro accezione internazionale, negli ultimi tempi vedono un utilizzo intercambiabile, che non ne varia il significato nonostante venga riconosciuta una loro formazione singolare. Tuttavia, la definizione di sostenibilità e di sviluppo sostenibile nella letteratura appaiono spesso contrastanti e contraddittori, aumentando il bisogno di un chiarimento e standardizzazione dei concetti (Bova, 2022)²⁸. La necessità di standardizzare i concetti deriva dalla complessità dei problemi globali che affrontiamo oggi. La mancanza di una definizione chiara e condivisa di questi concetti può portare ad interpretazioni ambigue, spesso errate, e azioni disperse. Il termine standardizzazione non implica rendere questi concetti statici, ma piuttosto fornire un punto di riferimento comune che consenta una migliore comunicazione e coordinamento tra le diverse parti interessate. È importante che rimangano dinamici per adattarsi alle sfide in evoluzione del mondo contemporaneo, ma per farlo in modo efficace è necessario un chiaro indirizzamento del loro significato, in modo da poter valutare e monitorare i progressi in un'ottica sempre coerente e trasparente. L'aggregazione di tutti i concetti relativi alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile nelle definizioni odierne rende confuso tutto il processo di transizione verde. Gli stessi studi e pubblicazioni scientifiche sono la

²⁸ Se non diversamente specificato tutte le traduzioni dall'inglese sono opera dell'autore del presente lavoro.

testimonianza di come i termini di sostenibilità e sviluppo sostenibile vengano utilizzati in maniera quasi sinonimica (Valera, 2012).

Non c'è dubbio che possano esistere (e convivere) visioni divergenti, non solo per quanto riguarda la teorizzazione, ma anche nella definizione stessa. Questo viene spesso legittimato dal fatto che i due termini sono strettamente correlati, poiché entrambi condividono la concentrazione sull'idea di perseguire un equilibrio tra le esigenze attuali e quelle future, garantendo la preservazione delle risorse naturali e il benessere delle persone e degli ecosistemi. L'ambiguità concettuale deriva, in particolar modo, nel momento in cui si tenta di conciliare aspetti inconciliabili di per sé, poiché il mantenimento di uno stato sostenibile e lo sviluppo di quello stesso stato rappresenta un ossimoro²⁹. L'utilizzo dei due termini, utilizzati in maniera commutabile, può essere attribuito a diversi fattori, tra cui le sfumature semantiche dei due concetti e le esigenze specifiche degli autori o delle ricerche. Molti autori e ricercatori possono utilizzare i due termini in maniera intercambiabile per ragioni pratiche o di spazio. Le limitazioni di spazio in pubblicazioni scientifiche o nelle comunicazioni possono rendere difficile l'approfondimento delle differenze semantiche, così come molte ricerche hanno come obiettivo di comunicare i propri risultati o di promuovere determinate politiche, piuttosto che impegnarsi in un dibattito semantico tra i termini.

L'idea di sostenibilità ha radici profonde nella storia umana, ma ha assunto un significato più specifico nel contesto dei movimenti ambientalisti del XX secolo. Movimenti che hanno avuto origine in risposta alla crescente consapevolezza degli impatti negativi dell'attività umana sull'ambiente e sulle risorse naturali. Analizzando criticamente la letteratura si può dunque riscontrare come la sostenibilità sia stata definita in modi differenti dai diversi autori e come a tale termine corrispondano significati anche molto differenti, sia per quanto riguarda il contenuto da sostenere che per le effettive modalità di attuazione (*ibidem.*). Secondo l'edizione del *GreenComp* del 2022 sostenibilità “*significa dare priorità alle necessità di tutte le forme di vita e del pianeta, garantendo che l'attività umana non superi i limiti del pianeta*”. Si

²⁹ Figura retorica consistente nell'accostare, nella medesima locuzione, parole che esprimono concetti contrari. In questo caso, con il suo utilizzo, si intende sottolineare la difficoltà di sviluppo di un sistema considerando in quel momento sostenibile senza alterare il mantenimento della sostenibilità.

potrebbe sostenere che la sostenibilità rappresenti una categoria densa di significato e applicabile ad una realtà specifica. In realtà, il termine si manifesta come un principio, in altre parole, rappresenta un'indicazione generale di condotta, adattabile alle varie situazioni e agli interessi specifici, richiedendo una stessa base stabile applicabile però ai differenti contesti. Tuttavia, la sostenibilità non sarebbe diventata una parola d'ordine se non fosse stato per il modo in cui spesso implica qualcosa nella sua totalità delle pratiche e dei processi da cui tutti dipendono (Thompson, Norris, 2021). La sostenibilità non si può di certo considerare un concetto univoco, né di immediata comprensione. Siamo di fronte alla classica "catch-all word" che, come spesso accade, è difficile da definire ma, in modo solo apparentemente paradossale, risulta essere capace di determinare importanti corsi di azione in differenti sottosistemi sociali e diverse scale di intervento collettivo e pubblico (Moini, 2023b). L'ambiguità e la molteplicità di significati del concetto di sostenibilità sembrano essere favoriti proprio dalla sua natura interdisciplinare. Il concetto di sostenibilità è diventato, ad oggi, un termine molto valutativo e molto poco descrittivo, un ricettacolo con i contenuti desiderati (Valera, 2012). Si ritiene così problematica la sua definizione nelle diverse accezioni, sia nella pratica quanto nella teoria.

Letteralmente sostenibilità significa capacità di mantenere nel tempo una certa entità, risultato o processo. Eppure, nella letteratura, la maggior parte degli accademici, ricercatori e professionisti applicano il concetto per connotare il miglioramento e il sostegno per un l'ambiente e per i sistemi economici, ecologici e sociali (Mensah, 2019). È necessario tenere a mente che stiamo trattando una tematica che richiama immediatamente in causa diversi campi del sapere³⁰. La sostenibilità si concentra sulle attività umane e sulla loro capacità di soddisfare i bisogni e i desideri senza esaurire le risorse produttive a disposizione. Questo comporta la riflessione riguardo le modalità di attivazione della consapevolezza nelle persone. Inoltre, definire la sostenibilità come il mantenimento di un qualcosa pone un'ulteriore domanda: *per quanto tempo?* La richiesta di sostenibilità introduce quindi il concetto di temporalità, sia verso il futuro quanto verso il passato. Si è giunti ad un punto in cui le nostre azioni collettive

³⁰ Sebbene il termine sostenibilità trovi le proprie origini in ambito di studi ecologici e rimandi al "potenziale di un ecosistema di sussistere nel tempo, senza alcun cambiamento" (Jabareen 2008, P.182).

determinano non solo la qualità della vita delle generazioni future, ma persino l'esistenza stessa della vita umana come la conosciamo³¹.

Pertanto, determinare come mantenere processi specifici è fondamentale questione di sostenibilità e, per farlo, è necessario capire come questi processi interagiscono e si aggregano a sistemi (Bova, 2022). Come affermato da P.B. Thompson e P.E. Norris (2021), la questione che riguarda come e se un *process* o una *practice* possano continuare viene intesa in molteplici modi. Tuttavia, la sostenibilità ha bisogno di un obiettivo, non una condizione astratta. È piuttosto un imperativo vitale per garantire benessere e salute. Senza una direzione definita, la sostenibilità rischia di rimanere un concetto vago e inefficace. Di conseguenza, è essenziale un impegno a definire obiettivi misurabili e concreti che guidino le nostre azioni verso un futuro sostenibile. La definizione di sostenibilità deve anche enfatizzare la nozione di equità intergenerazionale, che chiaramente è un'idea importante ma che pone diverse difficoltà, poiché i bisogni delle generazioni future non sono né facili da definire né da determinare (Mensah, 2019). Le teorie contemporanee della sostenibilità cercano di dare priorità e integrare modelli sociali, ambientali ed economici nell'affrontare le sfide umane in un modo che sarà continuamente vantaggioso per l'umanità. Ovviamente, la necessità di tradurle in azioni concrete per la preservazione e il miglioramento della qualità della vita rispecchia l'essere parte di un sistema interconnesso, in cui ogni azione ha un impatto che si ripercuote sugli altri.

Il concetto di sviluppo sostenibile viene introdotto ufficialmente nel *Rapporto Brundtland*³² del 1987, inteso come uno sviluppo che soddisfi le necessità del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le proprie necessità (Our Common Future, Brundtland Report, 1987). Al suo interno viene ritenuto che le persone possono essere in grado di costruire un futuro più prospero, più giusto e più sicuro. Non si tratta di una previsione del degrado ambientale, della povertà e delle difficoltà in costante aumento in un mondo sempre più inquinato e con risorse sempre in diminuzione. Si vede invece una possibilità di una nuova era di

³¹ Si fa riferimento al concetto di "Antropocene", termine che si riferisce ad un'epoca geologica (quella attuale) che evidenzia l'impatto significativo delle attività umane sull'ambiente terrestre.

³² <https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

crescita economica, che deve basarsi su politiche che sostengono ed espandono la base delle risorse ambientali. Si fa riferimento alla soddisfazione dei bisogni e delle aspirazioni umane nell'obiettivo dello sviluppo, poiché un mondo in cui povertà e disuguaglianza sono endemiche sarà sempre soggetto a crisi ecologiche e di altro tipo. Il rapporto evidenzia quindi la necessità di attuare una strategia in grado di integrare le esigenze dello sviluppo e dell'ambiente, definita in inglese con il termine "*sustainable development (SD)*". Viene rimarcata l'importanza di una governance efficace a livello globale, nazionale e locale per affrontare queste sfide. In particolare, evidenzia la necessità di una cooperazione internazionale più stretta per affrontare le questioni ambientali e di sviluppo che non conoscono confini nazionali, come il cambiamento climatico, la perdita di diversità e la gestione delle risorse. L'analisi della nozione di sviluppo sostenibile prevede non solamente la valutazione del suo significato e della sua evoluzione sul piano giuridico, ma è fondamentale approfondire la sua multidimensionalità. Come viene sottolineato da Mensah (2019) lo sviluppo sostenibile è diventato uno slogan popolare nel discorso contemporaneo. In particolare, in questo ultimo periodo, si può notare come sia diventato un paradigma di sviluppo onnipresente. Ad oggi, il concetto sembra aver catturato l'interesse collettivo in una misura che manca ad altri approcci, ed è probabile che si mantenga come il modello predominante per molto tempo. Tuttavia, nonostante la sua ampia diffusione e accettazione, sono presenti molte letture scettiche riguardo il tema, proprio perché le persone continuano a sollevare interrogativi sul suo significato (o definizione) e soprattutto sulle implicazioni che ha per la teoria e per la pratica, non ricevendo risposte esaustive. Pertanto, nel tentativo di superare la retorica e perseguire un'agenda più significativa per il progresso sostenibile, è cruciale definire chiaramente questo concetto e illustrare le sue dimensioni fondamentali. Il concetto di sviluppo sostenibile non ha una definizione precisa e definita bensì si presenta come un concetto dinamico, adattabile e a più settori disciplinari (Silvestri, 2015). Come semplice parola o concetto, lo sviluppo è definito in modi che variano a seconda del contesto (Thompson & Norris, 2021). La vasta gamma di interpretazioni e teorie che il concetto ha suscitato tra gli studiosi delle diverse discipline trova, in una delle definizioni più ampie, una base teorica condivisa. Si intende come un processo evolutivo in cui la capacità umana

progredisce attraverso la creazione di nuove strutture, la risoluzione dei problemi, l'adattamento a continui cambiamenti ed un impegno mirato e creativo per raggiungere nuovi obiettivi. Questo processo non è statico, ma dinamico e in costante evoluzione³³, poiché la società e l'ambiente circostante sono soggetti a cambiamenti continui. Uno dei principi chiave dello sviluppo sostenibile è la conservazione dell'ecosistema (Mensah, 2019). La necessità di conservazione dell'ecosistema, della biodiversità e la preservazione dei mezzi e delle risorse limitate sulla terra sono fondamentali per il contrasto agli effetti negativi sull'ambiente e sulla Terra. Dunque, la definizione più completa di SvS non può esimersi dall'idea che un equilibrio armonico tra lo sviluppo economico, il progresso sociale e la tutela dell'ambiente sia fondamentale per migliorare la qualità della vita e promuovere una crescita più razionale. In conclusione, possiamo affermare come il concetto di sviluppo sostenibile si basa sull'idea di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni, in linea con quanto individuato dal *Rapporto Brundtland*. Questo implica delle ripercussioni riguardo la gestione oculata delle risorse naturali, alla promozione dell'equità sociale e alla salvaguardia dell'ambiente. Un processo a lungo termine, che richiede una visione prospettica e la capacità di adattarsi ai cambiamenti³⁴. È una sfida complessa, che oltre ad una visione a lungo termine, implica un impegno collettivo per creare un futuro equo e sostenibile. La riflessione sui concetti fondamentali, *Sustainability e Sustainable Development*, evidenzia come condividano obiettivi comuni ma è importante riconoscere la sottile distinzione tra di essi e la necessità di adattarli con cura ai contesti in cui vengono impiegati. È indubbio che la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile siano due concetti che condividono una profonda affinità. Entrambi si focalizzano sulla capacità di rispettare l'intergenerazionalità. Tuttavia, è altrettanto importante non abusare

³³ Lo sviluppo sostenibile non può essere compreso staticamente o come un obiettivo statico da raggiungere, piuttosto come un cammino in continua evoluzione verso un equilibrio armonioso tra le dimensioni del progresso umano. Il continuo riferimento all'adozione di un approccio dinamico è giustificato dalla riflessione riguardo l'interconnessione dei sistemi naturali, economici e sociali coinvolti.

³⁴ In particolare, uno dei centri di ricerca più importanti sulla teoria della complessità, il *Santa Fe Institute*, fondato nel 1984, si è particolarmente dedicato allo studio dei *sistemi complessi adattivi* (CAS -Complex Adaptive Systems), cioè sistemi complessi in grado di adattarsi e cambiare in seguito all'esperienza.

dell'intercambiabilità di questi concetti e comprendere che la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile devono essere adattati ai contesti specifici in cui vengono utilizzati. Dunque, dobbiamo essere consapevoli della complessità e della diversità dei contesti in cui operiamo, e quindi utilizzare con cautela i due concetti come sinonimi. Nessuna discussione sulla sostenibilità può prescindere dall'ecologia, poiché essa rappresenta il fondamento stesso su cui si basa il concetto di sostenibilità. Con il concetto di "ecologia" si intende il ramo della scienza che studia la relazione tra gli organismi e l'ambiente, e trasmette la sensazione che qualcosa nella condizione attuale del mondo naturale non sia sostenibile (Thompson & Norris, 2021). Fornisce la cornice concettuale attraverso cui comprendere l'interconnessione tra gli esseri viventi e l'ambiente, e di come le azioni umane influenzano questa interazione. Senza un ambiente sano e resiliente, qualsiasi sforzo per perseguire la sostenibilità è destinato a fallire. L'ecologia applicata è importante per pensare alla sostenibilità, perché è proprio da lì che ha avuto origine l'idea stessa di sostenibilità. L'ecologia ci insegna che siamo parte di un sistema complesso in cui ogni azione ha delle conseguenze, e che il nostro benessere dipende dalla salute del Pianeta. Pertanto, qualsiasi approccio alla sostenibilità deve integrare la conservazione degli ecosistemi, la protezione della biodiversità e la gestione responsabile delle risorse naturali. Dunque, l'ecologia rappresenta il pilastro su cui viene basato il concetto di sostenibilità, richiamandoci costantemente alla necessità di considerare l'interazione tra gli esseri umani e il loro ambiente naturale nelle nostre decisioni e azioni.

Il dibattito tra sviluppo sostenibile e sostenibilità ha visto l'emergere di un principio fondamentale: la partecipazione. Un concetto integrato nelle tappe fondamentali che hanno plasmato entrambi i concetti nel tempo. L'idea di coinvolgere attivamente tutte le parti interessate è stata riconosciuta come essenziale, principio ulteriormente consolidato attraverso eventi globali come conferenze e accordi internazionali. Infatti, negli ultimi decenni, la consapevolezza riguardante la sostenibilità ha raggiunto dei livelli senza precedenti nella società contemporanea, tanto da forgiare programmi e politiche governative. Questa coscienza è il risultato di un lungo percorso evolutivo, caratterizzato da una serie di tappe significative che hanno plasmato e definito la nostra comprensione e il nostro impegno verso pratiche sostenibili. Può essere considerato

un percorso che ha attraversato epoche e generazioni, spesso accelerando e intensificandosi in risposta alle sfide ambientali e sociali emergenti, e soprattutto rilevante. Analizzare questo percorso permette di comprendere non solo dove ci troviamo oggi nella nostra ricerca di un mondo sostenibile, ma anche le sfide e le opportunità che ci attendono lungo la strada. Un processo pluriennale che ha visto un'incessante ricerca di modelli di sviluppo che tengano conto del rispetto dell'ambiente. Per una questione di spazio, ma anche di focus del tema, verranno prese in considerazione soltanto alcune delle tappe individuate sul sito dell'*Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)*³⁵, esplicitate in *Figura 5*.

Figura 5 - Le tappe di avvicinamento verso lo sviluppo sostenibile



(fonte: ASviS)

Nel passato, era presente un forte bisogno di prendere consapevolezza del fatto che cambiare un modello di sviluppo economico, sociale e culturale, radicato profondamente nella storia umana, esportato in tutto il mondo e permeante ogni aspetto della vita, non fosse né semplice né immediato. Tale cambiamento si riteneva richiedesse tempo e lunghi processi di rigenerazione e trasformazione culturale, prima ancora che economica e sociale. Inoltre, era considerato fondamentale non trascurare che le questioni ambientali, per la loro intrinseca complessità, superavano i confini degli Stati e avevano effetti che si dispiegavano anche nel lungo termine. Pertanto, comprendere tali questioni e cercare soluzioni richiedeva un approccio interdisciplinare, oltre a una forte cooperazione internazionale, con la consapevolezza

³⁵ <https://asvis.it/sviluppo-sostenibile>

che si trattasse di un processo di medio-lungo periodo. Volgere lo sguardo al passato aiuta anche a comprendere i tempi lunghi e la ricchezza delle traiettorie, rappresentando la speranza che le cose possono cambiare, che siamo ancora in tempo per invertire la rotta, per rimanere all'interno dei confini planetari, in quello spazio sicuro che può garantire il mantenimento di una vita buona per le presenti e future generazioni (Mascia, 2023).

Negli anni '60 e '70, uno spirito di cambiamento e consapevolezza iniziò ad attraversare la società occidentale, portando con sé una nuova sensibilità verso l'ambiente e la sostenibilità. Questo periodo storico segnò l'emergere dei movimenti ambientalisti, i quali si fecero portavoce delle preoccupazioni riguardanti la degradazione ambientale e la crescente consapevolezza dell'impatto dell'attività umana sul pianeta. Attraverso proteste, le campagne informative e le azioni di sensibilizzazione, questi movimenti contribuirono in modo significativo alla diffusione della coscienza ambientale che ha avuto profonde implicazioni per le politiche pubbliche e, soprattutto, per la nascita della necessità e della coscienza del tema al loro interno. Saranno dunque gli anni Sessanta a far decollare il moderno movimento ambientalista mondiale, che inizia a strutturarsi in organizzazioni ad hoc (Francescato, 2023).

È proprio il 1972 che può essere considerato l'anno di svolta, poiché in quello stesso anno si tenne la *Conferenza di Stoccolma*³⁶, precursora delle moderne Conferenze delle Parti (COP)³⁷. Nell'evocare questo periodo e questo evento bisogna riconoscere l'importante ruolo dell'organizzazione internazionale che ha saputo interpretare e dare voce a queste nuove istanze che venivano dalla società civile, dal mondo scientifico, dai paesi in via di sviluppo (*ibidem.*). Questo evento segna l'inizio del riconoscimento e dell'istituzionalizzazione delle politiche ambientali. Il Piano d'Azione e la Dichiarazione finale adottati alla conclusione delineano un'etica internazionale dell'ambiente e sottolineano la responsabilità di garantire lo sviluppo e una migliore qualità della vita per tutti. Si afferma anche che un ambiente sano è essenziale per il

³⁶ <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>

³⁷ COP è l'acronimo di *Conference of Parties*, la riunione annuale dei Paesi che hanno ratificato la Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC).

benessere umano e per il pieno godimento dei diritti umani, incluso il diritto alla vita. Questa presa di coscienza porta alla creazione del *Programma sull'Ambiente delle Nazioni Unite* (UNEP), il cui compito principale è promuovere la cooperazione internazionale, coordinando le politiche ambientali e fornendo orientamenti, divenendo così il motore dell'azione internazionale per l'ambiente e la principale autorità ambientale globale.

Il 1987 è una data chiave. Con la pubblicazione del precedentemente trattato *Rapporto Brundtland "Our Common Future"* da parte della *World Commission on Environment and Development* venne delineata la moderna definizione di sviluppo sostenibile (Ronchi, 2023). Il messaggio è rivolto innanzitutto alle persone, il cui benessere è il fine ultimo di ogni politica ambientale e di sviluppo. Il concetto fondamentale della sostenibilità al suo interno, divenuta nel tempo un paradigma consolidato, di basa sulla nozione essenziale del tempo. Ha contribuito significativamente a sensibilizzare sull'urgente necessità di adottare approcci integrati e a lungo termine per affrontare le sfide globali come la povertà, l'inquinamento, la perdita di biodiversità e i cambiamenti climatici. Ha inoltre, seppur rimanendo sullo sfondo, sottolineato l'importanza delle politiche partecipative e della cooperazione internazionale, oltre che della responsabilità condivisa nel preservare l'ambiente e promuovere uno sviluppo sostenibile. Questo documento ha ispirato la creazione di numero di iniziative, nonché di ulteriori accordi internazionali, volte a promuovere la sostenibilità, che da quel momento divenne uno dei temi centrali delle agende politiche dei Paesi, in particolare di coloro che avevano individuato la sua indispensabile implicazione.

Il successivo anno, il 1988, si è affermato *The Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC)³⁸ come l'autorità scientifica preminente nel campo del cambiamento climatico, svolgendo un ruolo cruciale nel raccogliere, sintetizzare e valutare le conoscenze disponibili su questo tema complesso. Attraverso una serie di rapporti periodici, l'IPCC fornisce un quadro esauriente degli impatti attuali e previsti del cambiamento climatico su vari settori, tra cui l'agricoltura, la salute, l'economia e gli ecosistemi. L'aspetto centrale del lavoro dell'IPCC è quello di evidenziare le

³⁸ <https://www.ipcc.ch>

interconnessioni tra il *climate change* e i sistemi socioeconomici, mettendo in luce come le politiche e le azioni nel campo dell'energia, dell'uso del suolo, dei trasporti e di altri settori possono influenzare ed essere a loro volta influenzate dal clima. Inoltre, l'IPCC svolge un ruolo cruciale nel promuovere la consapevolezza pubblica sull'urgenza di agire e nel fornire consulenza alle istituzioni internazionali e ai decisori politici su possibili soluzioni e strategie di mitigazione. Grazie al suo contributo, ha contribuito a guidare i dibattiti globali e a catalizzare azioni concrete per affrontare una delle sfide più pressanti del nostro tempo.

Nel 1992, a Rio de Janeiro, si tiene una conferenza storica che segna un punto di svolta nella storia della sostenibilità, definita *Summit della Terra*³⁹. Qui vengono adottati diversi documenti chiave che costituiscono le basi teoriche e pratiche del concetto. La Dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo, composta da 27 principi, è uno dei risultati più significativi. Vengono poste al centro le preoccupazioni per la condizione umana, stabilendo così le fondamenta concettuali per il futuro dell'agenda di sostenibilità. Tra i documenti adottati c'è anche la *United Nations Framework Convention on Climate Change* (UNFCCC)⁴⁰, che viene ratificata da 195 Stati, proponendosi come obiettivo quello di controllare e stabilizzare le emissioni globali di gas serra, riconoscendo il legame tra danni ambientali globali e attività umane. Un'altra iniziativa cruciale è l'*Agenda 21*, un programma d'azione per lo SD che abbraccia le tre dimensioni fondamentali della sostenibilità, aggiungendone una quarta: la dimensione gestionale, istituzionale e politica. È necessario sottolineare come il tema della partecipazione con l'*Agenda 21* diventa centrale, avviando così l'istituzionalizzazione della partecipazione. La *civil society engagement* è presente nella creazione dell'*Agenda 21*, poiché la loro presenza viene considerata necessaria all'interno delle politiche di sostenibilità. Le successive *Conferenze delle Parti* (COP), che hanno sottoscritto questa Convenzione Quadro, lavoreranno per sviluppare ulteriori strategie basate sulla crescente conoscenza scientifica che via via si svilupperà con i nuovi rapporti dell'IPCC.

³⁹ <https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/politica-sostenibilita/agenda2030/onu--le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1992--conferenza-delle-nazioni-unite-su-ambiente-e-sviluppo--ver.html>

⁴⁰ <https://unfccc.int>

Le COP sono incontri annuali a cui partecipano i Paesi che hanno ratificato la *Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici* (UNFCCC) alcune delle più importanti raffigurate in *Figura 6*.

Figura 6 - Alcune fondamentali COP



(fonte: <https://laudatosimoviment.org/it/news/una-panoramica-delle-ultime-cop-sulla-strada-verso-dubai-2023/>)

L'obiettivo principale è esaminare e promuovere l'attuazione della convenzione adottata, fornendo una piattaforma per discutere delle azioni necessarie per affrontare le sfide e perseguire gli obiettivi concordati nel trattato.

La prima Conferenza delle Parti dell'UNFCCC si incontrò per la prima volta nel 1995, in quella che viene denominata *COP1 Berlino*. Vengono sollevate le prime preoccupazioni riguardo alla capacità degli Stati di adempiere agli obblighi stabiliti dalla Convenzione. Queste dichiarazioni, formalizzate nella "Dichiarazione Ministeriale di Berlino", nota come il "*Berlin Mandate*", hanno istituito una *Analytical and Assessment Phase (AAP)*, con l'obiettivo di negoziare un "*insieme completo di azioni*" tra cui gli Stati potessero scegliere quelle più idonee per ciascuno di essi. Azioni che dovevano essere ottimali sia dal punto di vista economico che ambientale. Il più importante strumento attuativo dell'UNFCCC, il *Protocollo di Kyoto*, viene adottato durante la *COP 3 Kyoto*, in Giappone. Un accordo internazionale che prevede delle limitazioni quantitative alle emissioni di gas serra, consentendo l'uso di

meccanismi flessibili come lo scambio di quote di emissioni. I meccanismi flessibili, come i permessi negoziabili, vengono introdotti per permettere ai Paesi più inquinati di raggiungere gli obiettivi in tempi brevi. È stato il primo documento internazionale che ha imposto l'obbligo di riduzione delle emissioni ai Paesi più sviluppati, tuttavia, entrato in vigore nel 2005, il *Protocollo di Kyoto* ha avuto un percorso turbolento: non è stato adottato dagli Stati Uniti e il Canada si è ritirato prima della fine del primo periodo di adempimento, mentre Russia, Giappone e Nuova Zelanda non hanno partecipato al secondo periodo. Tuttavia, l'accordo ha svolto un ruolo significativo nel promuovere la consapevolezza sul *climate change* e nel fornire un quadro guida per l'azione internazionale sulla riduzione delle emissioni di gas serra.

Nel 2015, la *COP21 Parigi* si svolge in un contesto dove anche i Paesi in via di sviluppo si impegnano per ridurre le emissioni, mentre i paesi industrializzati affrontano pressioni interne. I risultati della COP21 includono due documenti distinti: la decisione della COP (senza valore legale) e l'Accordo di Parigi (legalmente vincolante ma privo di sanzioni), che insieme costituiscono il *Paris Outcome*⁴¹. L'Accordo di Parigi riconosce l'importanza della sostenibilità in tutte le sue dimensioni, inclusi i diritti delle comunità locali, delle popolazioni indigene e l'uguaglianza di genere. Si arriva alla conclusione, inoltre, che gli sforzi di mitigazione compiuti fino a quel momento non erano stati sufficienti e si stabilisce la necessità di intensificarli. Per garantire il rispetto degli impegni, non sono previste sanzioni, a causa dell'opposizione dei Paesi in via di sviluppo e per la fiducia nella buona fede degli Stati, evitando così il rischio di riduzioni superficiali. La trasparenza e l'obbligo del dovere di informazione diventano cruciali, con i Paesi tenuti a certificare periodicamente i propri sforzi di riduzione delle emissioni, in un'ottica di partecipazione condivisa.

Nel lungo e tortuoso processo che la comunità internazionale ha intrapreso, a partire dagli anni '70, per integrare le preoccupazioni ambientali nel contesto del progresso economico e sociale, il 2015 rappresenta un anno "segno" al pari del 1972 e del 1992 (Mascia b, 2023). Questo è dovuto al fatto dell'introduzione dell'*Agenda 2030*⁴².

⁴¹ <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/da01.pdf>

⁴² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Adottata e sottoscritta da 193 Paesi durante il Vertice per lo Sviluppo Sostenibile nell'ambito della sessione annuale dell'Assemblea Generale dell'ONU. Nel Preambolo del documento intitolato “*Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*”, si afferma che questo programma d'azione mira a liberare l'umanità dalla povertà, proteggendo e preservando il pianeta e promuovendo la pace universale attraverso passi audaci e trasformativi verso la sostenibilità e la resilienza. Si tratta di un viaggio collettivo in cui nessuno deve essere lasciato indietro. Tra le caratteristiche che fanno dell'*Agenda 2030* un documento innovativo vi sono: la sua universalità, poiché la ricerca della sostenibilità coinvolge tutti i Paesi, sia del Nord che del Sud del mondo; la ricerca di soluzioni adattate alle caratteristiche territoriali, economiche e culturali di ciascun Paese, realizzate attraverso un ampio coinvolgimento dei portatori di interessi locali e una visione integrata dei problemi e delle soluzioni necessarie per raggiungere uno sviluppo sostenibile. Sempre in riferimento all'obiettivo di questo lavoro, con l'*Agenda 2030* il tema della partecipazione si radica, concludendo l'istituzionalizzazione della partecipazione, rendendola un fattore determinante per la riuscita delle politiche globali per il climate change, e non solo. La creazione degli SDGs introduce il “*multi-stakeholder processes*”, una tra le principali forme in cui si realizza il policy-making inclusivo e sono direttamente connessi alla produzione di politiche per la sostenibilità a livello UN e EU.

La *COP28 Dubai*⁴³, nonché la più recente⁴⁴, è stata caratterizzata da importanti decisioni volte ad affrontare le sfide globali del cambiamento climatico. I leader mondiali hanno adottato misure concrete per accelerare la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio, con l'obiettivo specifico di proteggere gli ecosistemi più vulnerabili. L'importanza della collaborazione internazionale viene sempre messa al centro di qualsiasi operazione sul clima, a cui si aggiunge però la solidarietà nei confronti dei Paesi più colpiti dagli effetti del cambiamento climatico, attraverso anche l'istituzione di meccanismi di finanziamento adeguati alla mitigazione e l'adattamento. Questo implica la condivisione di conoscenze e

⁴³ <https://www.consilium.europa.eu/it/meetings/international-summit/2023/12/01-02/>

⁴⁴ Stesura del lavoro gennaio - luglio 2024.

tecnologie, oltre a fornire assistenza finanziaria ai Paesi in via di sviluppo. Nonostante alcune sfide, come la mancanza di volontà politica e gli interessi contrastanti delle nazioni, si sono registrati dei progressi nella cooperazione internazionale per la protezione dell'ambiente. È fondamentale persistere in questa direzione e promuovere una collaborazione più ampia tra le nazioni per affrontare l'emergenza climatica. Ogni singolo individuo ha la responsabilità di contribuire, sia attraverso azioni quotidiane di piccolo impatto che sostenendo iniziative e progetti a scala globale. La via è unica: solo unendo le forze si può veramente incidere per garantire un futuro sostenibile per tutti.

Il percorso verso la sostenibilità globale è un viaggio complesso ed articolato, caratterizzato da una serie di tappe fondamentali che si sono susseguite nel corso di decenni. Questo processo pluridecennale ha visto la nascita e lo sviluppo di accordi internazionali cruciali, che hanno fornito un forum per la discussione e l'azione sulla questione climatica e altre sfide ambientali. È emerso il bisogno critico di una rete di governance che coinvolga una vasta gamma di attori provenienti da settori diversi. Questa rete comprende governi nazionali e locali, organizzazioni non governative, imprese, istituti di ricerca, comunità locali e la società civile nel suo complesso. Ciascuno di questi attori gioca un ruolo unico ed indispensabile nel perseguire l'obiettivo comune della sostenibilità. Concentrarsi sull'importanza di questa rete di attori diversi è cruciale per il successo degli sforzi di sostenibilità. Investire nella costruzione e nel potenziamento di questa rete di governance è essenziale per affrontare efficacemente le sfide ambientali e sociali che definiscono il nostro tempo.

2.2 La governance multilivello per lo sviluppo sostenibile in Italia

Nel precedente paragrafo, abbiamo delineato brevemente la complessa rete di governance globale per la sostenibilità, riconoscendo l'importanza nel contesto della costruzione dell'agenda per lo sviluppo sostenibile. Tale situazione implica, a sua volta, l'esigenza di trovare forme e modalità di coordinamento tra tutti gli attori che intervengono nelle decisioni pubbliche e nei processi relativi alla loro implementazione (Moini, 2023). Tuttavia, per comprendere interamente l'attuazione

di tali politiche a livello nazionale, è necessario analizzare la governance multilivello in contesti specifici. Il concetto di governance, in estrema sintesi, indica il modo attraverso cui si coordinano le modalità di azione degli attori che prendono parte all'azione collettiva nei processi di governo (Howlett & Ramesh, 2014). In questo paragrafo, ci si concentra sul percorso italiano e sul suo processo di creazione e attuazione della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* (cfr. 1.1). Questa Strategia, delineata nel primo capitolo e centrale nel nostro lavoro, offre un'opportunità unica per esplorare le dinamiche della governance multilivello nel contesto italiano e valutare i suoi impatti sullo sviluppo sostenibile. L'importanza della costruzione di una governance multilivello nel processo della SNSvS in Italia risiede nella sua capacità di coinvolgere una vasta gamma di attori provenienti da diversi settori. Questa diversità di attori porta con sé una ricchezza di prospettive, competenze e risorse che possono contribuire alla formulazione di politiche più efficaci e alla realizzazione di obiettivi di sviluppo sostenibile condivisi. I processi partecipativi e inclusivi che caratterizzano la governance consentono un coinvolgimento attivo anche dei cittadini e delle comunità locali nella definizione delle priorità e delle azioni necessarie per affrontare le sfide ambientali, sociali ed economiche. Inoltre, la collaborazione tra diversi livelli di governo e tra settori può favorire la coerenza delle politiche e la complementarità delle azioni, riducendo il rischio di conflitti e massimizzando l'impatto delle iniziative di sostenibilità. La diversità di prospettive ed interessi può comportare la creazione di discussioni animate e compromessi, ma è fondamentale per garantire che uno strumento come la SNSvS rifletta anche le esigenze e le aspirazioni di tutti i soggetti coinvolti e che sia in grado di ottenere un ampio consenso (e supporto).

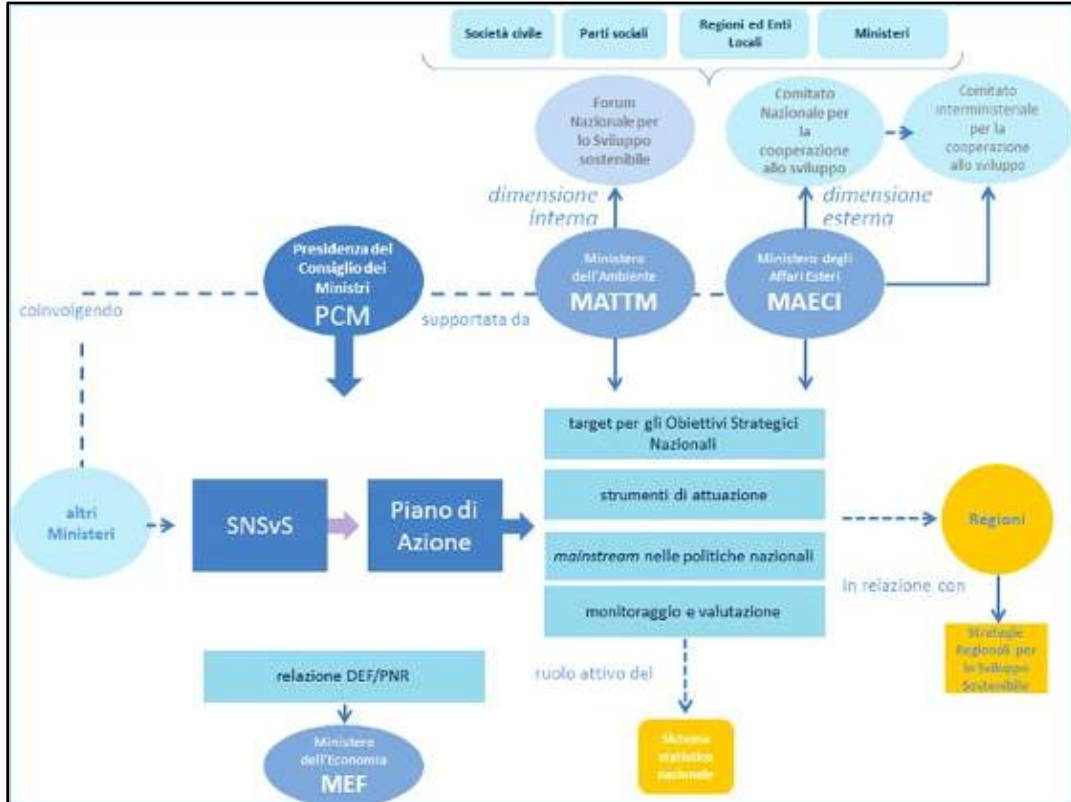
Prima di procedere con l'analisi dettagliata del processo, è fondamentale dedicare una fase preliminare per definire il concetto di governance a livello teorico, fornendo così un fondamentale quadro concettuale per il nostro studio. Il concetto di governance, come sottolineato da Guy Peters (2008), apre una stagione in cui si rinuncia all'autosufficienza delle istituzioni politiche che riconoscono la propria dipendenza da altri soggetti e poteri nel realizzare le proprie politiche e le strategie. Viene rilevata così la sua complessità all'interno dell'analisi politologica e socio-politologica,

proponendosi come uno strumento di indagine fondamentale per comprendere la dinamica delle decisioni e dell'azione collettiva. Si concentra su un vasto programma di attività in cui si rende necessario formulare, adottare ed implementare decisioni che affrontano sfide di coordinamento sempre più intricate ed articolate. La gerarchia, tradizionalmente vista come un pilastro della gestione delle risorse e del controllo delle azioni, viene sempre più depotenziata nella sua efficacia, soprattutto in contesti caratterizzati da molteplici fattori interconnessi. La governance rappresenta una svolta significativa, segnando un momento in cui viene abbandonata l'illusione di un'autosufficienza statale completa. Tale concetto, in linea con la definizione proposta da Mayntz (1999), riguarda modelli di azione caratterizzati da un maggior grado di cooperazione e dall'interazione tra lo Stato e attori non statuali all'interno di reti decisionali miste pubblico-privato. Un approccio complesso e interdisciplinare che evidenzia una trasformazione sostanziale nel modo in cui vengono concepite e gestite le politiche pubbliche, ponendo l'accento sull'importanza della collaborazione e della flessibilità nell'affrontare sfide sempre più complesse ed interconnesse. Quando il potere, come in questo caso, viene esercitato per l'organizzazione dei rapporti sociali siamo di fronte ad un particolare di azione collettiva: l'*azione pubblica*. Prendendo in prestito la definizione di J. Commaille (2004), viene definita l'azione realizzata da una molteplicità di attori (istituzioni statali, attori privati, società civile) che si configurano come interdipendenti lungo scale di intervento (locale, nazionale e sovra-nazionale) e che producono strutture regolative per le attività collettive. Pertanto, l'azione pubblica implica l'esistenza di complessi sistemi di relazioni tra attori differenti con diversi valori e interessi, di concrete pratiche di azione, di rappresentazioni normative e cognitive dei problemi su cui intervenire (e poi delle soluzioni) e la presenza di una legittimazione politica dei modelli di regolazione dei rapporti sociali (Moini, 2013). Nel prossimo segmento, vengono esaminati da vicino i meccanismi e i processi attraverso i quali una complessa di rete di attori ha contribuito alla creazione e all'implementazione della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, mettendo in luce le sfide affrontate lungo il percorso. Quale assetto istituzionale disegna questo rinnovato impegno dell'Italia per una visione di sviluppo incentrata sulla sostenibilità?

Ricorrendo al modello analitico di P. Lascoumes e P. Le Gales (2012)⁴⁵ possono essere ricostruiti i processi di azione pubblica adottati in Italia in relazione alla SNSvS (Franceschetti, 2023). Un focus particolare, per il nostro lavoro, sarà riservato agli attori e ai processi. Il *Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica* (MASE) ha elaborato la *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* in stretta collaborazione con diversi attori sia a livello statale, tra cui la *Presidenza del Consiglio dei Ministri*, il *Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale* e il *Ministero dell’Economia*, sia coinvolgendo, attraverso un complesso processo di consultazione anche la società civile tramite il *Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, così come il mondo della ricerca e della conoscenza. I processi a cui gli attori menzionati hanno partecipato, con ruoli e risorse differenziate, per le fasi di definizione, attuazione e ridefinizione della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* sono molteplici. La necessità di fare chiarezza e di definire un quadro definito ha coinvolto il *Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica* (MASE) alla ricostruzione dei principali attori coinvolti e processi attuati. Dal 2017 ad oggi, nell’ambito della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, si è assistito alla creazione e al rafforzamento del cosiddetto “Sistema SNSvS”. Un sistema che rappresenta un insieme di attori, spazi e strumenti di collaborazione che caratterizzano l’attuazione della strategia per il raggiungimento degli obiettivi dell’*Agenda 2030* in Italia. I meccanismi di confronto e dialogo attivati hanno consolidato il loro ruolo come strumenti stabili di collaborazione interistituzionale e di partecipazione. Questi dispositivi, sia a livello istituzionale che della società civile e degli attori non statali, hanno contribuito a creare una rete di relazioni multi-attore e multilivello che ha coinvolto numerose tipologie di soggetti. L’insieme di meccanismi e strumenti di collaborazione offerti dal MASE ha migliorato la capacità di gestire azioni integrate (*Figura 7*).

⁴⁵ Il “Pentagono dell’azione pubblica” è un modello analitico proposto da Patrick Le Gales e Pierre Lascoumes per comprendere e analizzare i processi decisionali e le dinamiche dell’azione pubblica. Questo modello fornisce uno schema per esaminare cinque dimensioni fondamentali che influenzano l’azione pubblica: attori, rappresentazioni, istituzioni, processi e risultati.

Figura 7 - Gli attori coinvolti nella Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile



(fonte: <https://www.mase.gov.it/pagina/lattuazione-della-snsvs>)

In questo contesto, il coinvolgimento del mondo della ricerca è stato un risultato delle azioni finora compiute, rappresentando anche una sfida futura. L'interazione con gli strumenti di confronto territoriali esistenti è cruciale per l'ancoraggio e la diffusione delle azioni innovative in ambito urbano e territoriale. Il processo di sviluppo di una visione strategica condivisa tramite modalità operative incrementali e flessibili ha dato origine ad una comunità di apprendimento consolidata. La creazione e il rafforzamento delle reti collaborative tra le amministrazioni hanno stabilito solide basi per un processo di apprendimento continuo tra pari. Le differenze tra le amministrazioni proponenti e i destinatari si annullano, consentendo lo scambio di metodi, pratiche e contributi, favorendo così lo sviluppo di riflessioni condivise a livello nazionale e promuovendo un costante rinnovamento degli interessi. Il sistema della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* si distingue, quindi, per il suo carattere di continuità nei processi coinvolti. Si evidenzia, così, come le azioni e le iniziative promosse all'interno del sistema non sono episodiche o sporadiche, ma piuttosto si inseriscono in un quadro di lungo termine, caratterizzato da una visione strategica

condivisa e da obiettivi ben definiti. Tale continuità è il risultato di un impegno costante da parte degli attori della sostenibilità coinvolti nel sistema, che lavorano in modo sinergico per il raggiungimento di un modello di sviluppo sostenibile in tutte le sue dimensioni. Un approccio che garantisce che le politiche e le azioni messe in atto nel contesto della SNSvS siano coerenti nel tempo e che possano essere monitorate e valutate nel lungo periodo. Il carattere di continuità favorisce la stabilità e la prevedibilità delle politiche, creando un ambiente favorevole per investimenti e per lo sviluppo di progetti. La continuità dei processi istituzionali nel sistema SNSvS rappresenta un elemento chiave per garantire un progresso sostenibile, nonché per rispettare gli obiettivi individuati all'interno dell'*Agenda 2030*.

Sono stati coinvolti in processi di consultazione multilivello con obiettivi operativi diversificati, che includono la definizione della Strategia, l'approvazione, il consolidamento del documento e la strutturazione del sistema di monitoraggio e valutazione. È fondamentale tracciare e comprendere chiaramente le azioni intraprese dai diversi attori, seguendo la linea guida fornita dal *Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)*⁴⁶. La governance della SNSvS viene definita dalle norme di riferimento, con particolare riguardo alla Delibera CIPE di approvazione della SNSvS del 2017 (Delibera 108/2017); al D.lgs. 152/2006 e ss.mm. ii, art. 34; alla Delibera CITE del 18 settembre di approvazione della rinnovata SNSvS e dell'allegato *Programma d'azione nazionale per la Coerenza delle Politiche per lo Sviluppo Sostenibile (PAN PCSD)*.

Il *Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)* ha il compito di sovrintendere e attuare la *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, nonché di monitorarla e rivederla periodicamente. Si occupa di coordinare il coinvolgimento della società civile e delle altre istituzioni a livello nazionale, garantendo che le politiche nazionali siano allineate agli obiettivi di sviluppo sostenibile, facilitandone l'attuazione a livello territoriale. Il coordinamento degli aspetti internazionali della Strategia è invece affidato al *Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI)*, tramite il documento triennale di programmazione alla cooperazione allo sviluppo. Il *Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF)* si

⁴⁶ <https://www.mase.gov.it/pagina/la-governance-della-snsvs>

occupa di assicurare che la *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* sia coerente con i documenti di programmazione economica e finanziaria. Per quanto riguarda la definizione, la selezione e l'aggiornamento degli indicatori utilizzati per monitorare la Strategia, partecipano istituti di ricerca come ISTAT e ISPRA, oltre ai Dipartimenti della Presidenza del Consiglio. Le amministrazioni centrali partecipano al Tavolo di confronto Interministeriale per l'attuazione della Strategia, mentre le amministrazioni territoriali, come le Regioni, le Province autonome e le Città metropolitane, sono coinvolte nei due Tavoli di confronto con il MASE, rappresentando dei luoghi di dialogo permanente che favoriscono la collaborazione sia verticale che orizzontale. Le Cabine di regia territoriali assicurano la governance necessaria alla formulazione e all'attuazione delle Strategie Regionali/Provinciali e delle Agende Metropolitane per lo Sviluppo Sostenibili. È proprio nel giugno del 2019, che la presidenza del Consiglio insedia la cabina di regia *Benessere Italia*, che ha, tra gli altri, il compito di “*promuovere, potenziare e coordinare le politiche e le iniziative del governo italiano per l'attuazione della Strategia Nazionale*” (Calvaresi, Cossu, Occhino, 2021). La partecipazione della società civile e degli attori non statali al processo di attuazione e monitoraggio della Strategia viene resa possibile dai Fora territoriali, e soprattutto tramite l'apposito *Forum nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*. Lanciato nel 2018, è ispirato al modello della *multi-stakeholder platform* della Commissione europea, rappresenta un organo permanente con un mandato stabile nel tempo. Il suo ruolo principale è quello di sostenere un approccio collaborativo, dove ogni attore coinvolto è considerato co-responsabile. Le decisioni finali sono il risultato di un processo costruttivo, basato sulla collaborazione anziché sulle dinamiche di potere, attraverso l'utilizzo di strumenti condivisi. La partecipazione al Forum richiede continuità nel tempo, poiché si tratta di uno spazio di lavoro condiviso dove emergono e si consolidano soggetti e pratiche legate alla sostenibilità. Rappresenta un'importante arena partecipativa a livello nazionale, garantendo il coinvolgimento della società civile, in cui l'idea è introdurre esperienze, saperi e pratiche di azione capaci di favorire attivamente e concretamente i processi di sviluppo sostenibile (Esposito & Moini, 2021). Il *Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica e lo Sviluppo Sostenibile* (CIPESS) riceve annualmente la “*Relazione annuale sullo stato di*

attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile”, che riporta i progressi compiuti. Al *Comitato Interministeriale per la Transizione Ecologica* (CITE) spetta invece l’approvazione della revisione triennale della SNSvS.

La *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* si propone di potenziare e favorire i processi collaborativi a più livelli, coinvolgendo diverse parti interessate, garantendo una stretta collaborazione tra istituzioni sia verticalmente che orizzontalmente, come elemento fondamentale per il successo dell’attuazione. Attraverso le iniziative intraprese, il Ministero ha posto un’attenzione particolare sull’importanza di consolidare e rafforzare, a tutti i livelli, i meccanismi di governance interdipartimentale e la formazione di gruppi di lavoro interdisciplinari. La governance multilivello a scala nazionale permette la traduzione degli obiettivi di sostenibilità in azioni concrete all’interno dei piani e delle programmazioni settoriali e territoriali, assicurando il monitoraggio dei progressi e promuovendo collaborazioni sinergiche. Contestualmente, il Ministero ha coordinato un approccio nazionale coinvolgendo tutte le sfere centrali e territoriali, stabilendo criteri condivisi di responsabilità e monitoraggio dei risultati per assicurare trasparenza e coinvolgimento attivo. Questi sforzi non hanno soltanto portato alla formulazione e all’approvazione di documenti strategici, ma hanno anche progressivamente creato una “comunità di intenti” all’interno delle singole amministrazioni coinvolte. Comunità composta da una rete di individui, funzionari ed esperti che collaborano, confrontano idee e dialogano per promuovere la realizzazione degli obiettivi comuni di sviluppo sostenibile. È essenziale, infatti, garantire che la *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* abbia le risorse e le capacità necessarie per svolgere il ruolo di quadro di riferimento nazionale per i processi di pianificazione, programmazione e valutazione delle politiche pubbliche. Questo permette di facilitare esercizi di valutazione, ex ante ed ex post, delle politiche pubbliche, con l’obiettivo di verificare il contributo di tali politiche al raggiungimento dei prefissati *goals*.

Tuttavia, è possibile una criticità dell’assetto di governance a causa della presenza di molteplici attori, che comportano una scarsa chiarezza di attribuzione delle responsabilità di coordinamento e nella definizione delle relative attività. Può esserci una mancanza di definizione di dettaglio dei dispositivi di funzionamento del sistema

di governance disegnato (soggetti, tempi, regole, ruoli). Questa moltiplicazione di attori che gestiscono la coerenza delle politiche comporta un alto rischio di conflittualità istituzionale. La mancanza di capacità di ascolto potrebbe compromettere la costruzione di relazioni collaborative e la formulazione di politiche inclusive e rappresentative delle diverse prospettive ed esigenze. Il disegno di governance diventa quindi cruciale in un sistema tendenzialmente settoriale in cui è richiesta la definizione di modalità di analisi e valutazione dei nessi *cross sectorial* tra gli obiettivi di sostenibilità. Il MASE, e le istituzioni centrali, si sono dunque poste nella condizione di assumere e praticare un ruolo di *decisore debole* che non lavora sull'allocazione di decisioni assunte dall'alto, quanto sull'attivazione di schemi di interazione finalizzati all'allocazione di specifici interessi funzionali da parte di tutti gli attori coinvolti (Calvaresi *et al.* 2021).

Accogliendo il richiamo dell'importanza di articolare i processi di consultazione e coinvolgimento degli attori e rendendosi conto di una possibile conflittualità in questo assetto di governance, Il Ministero ha proposto una nuova prospettiva che si basa:

- sul riconoscimento del processo di ibridazione in atto del sistema di governance, ampliando il punto di vista e delle arene di confronto;
- sull'abbandono, da parte dei ministeri e delle istituzioni centrali, del ruolo di "allocatori autoritaria di decisioni e politiche dall'alto (top-down) (Elsing & Kohler-Koch, 1999), assumendo un ruolo di innesco, di attivatori di dialogo e confronto con la società civile.

In sintesi, il nuovo paradigma di azione che si è seguito è stato quello di praticare la debolezza, riconoscendo il loro deficit di informazioni per quanto riguarda lo sviluppo sostenibile. Per cui la necessità di attivarsi, tramite un lavoro laterale, per la produzione di occasioni di confronto istituzionale nel pieno rispetto delle competenze e delle peculiarità dei singoli soggetti. Per la produzione di occasioni di confronto istituzionale designare luoghi di interazioni e processi di confronto, finalizzati però all'apprendimento reciproco delle istituzioni, non alla formazione. La debolezza come capacità di ascolto si traduce in espressione dei diversi interessi e nel riconoscimento degli interlocutori chiave.

Il riconoscimento del processo di ibridazione in atto nel sistema di governance consente un ampliamento del punto di vista e dell'arena di confronto, rendendo possibile dialogo e confronto. Al fine di assicurare la partecipazione ed il coinvolgimento della società civile e degli attori non statali nella definizione e attuazione delle politiche pubbliche, uno dei passi delineati dalla SNSvS è la mappatura degli attori e dei processi esistenti, riconoscendo i ruoli e la responsabilità. Lo scopo è quindi sostenere e rafforzare durature dinamiche di scambio e apprendimento, garantendo la massima rappresentatività di ogni attore della sostenibilità. In coerenza con il principio di non lasciare indietro nessuno, l'obiettivo è favorire l'ascolto ed un dialogo continuativo e strutturato, in particolare con le future e giovani generazioni. È importante rafforzare le interazioni e le sinergie tra tutti questi attori della sostenibilità, attori istituzionali, non statali e della società civile, attraverso alleanze basate su principi e valori condivisi. La linea di ricerca, promossa all'interno della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, è di contribuire a migliorare la capacità della Pubblica Amministrazione di riconoscere e abilitare gli attori, i processi e i meccanismi esistenti per l'attuazione della Strategia e delle strategie di sostenibilità territoriali.

All'interno di un processo altamente trasformativo diviene essenziale il ruolo del Governo Aperto⁴⁷, seppur l'*Open Government* non è esplicitamente uno degli SDGs ma viene considerato un modo per progettare e attuare politiche per il raggiungimento dell'intera *Agenda 2030*. Il *Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica* (MASE) collabora con il *Dipartimento per la Funzione Pubblica*, per la sperimentazione di forme innovative dei processi partecipativi. In particolare, il Ministero ha facilitato la costruzione del *Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*, mettendo a disposizione strumenti di interazione interna per favorire l'emergere di soggetti e pratiche della sostenibilità. Infatti, l'esperienza di collaborazione della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* ha rappresentato un esempio di una costruzione di un network tra le amministrazioni pubbliche e gli stakeholder della

⁴⁷ Il Governo Aperto è un modello di amministrazione pubblica basato su principi quali la trasparenza, la partecipazione civica, la lotta alla corruzione, l'accountability e l'innovazione digitale. Non consiste in una specifica politica pubblica, un'azione che le PA devono implementare, bensì di una filosofia che promuove e sostiene tutti gli interventi di riforma.

società civile, basato sul modello del governo aperto dedicato al tema della partecipazione. Il consolidamento e l'abilitazione dei sistemi di governance interdipartimentale all'interno di ciascuna amministrazione rivestono un'importanza fondamentale nel promuovere un'efficace coordinazione e collaborazione fra le diverse entità governative. Sistemi che consentono alle varie strutture di lavorare in modo sinergico e coordinato, superando le barriere tradizionali dei singoli dipartimenti e promuovendo un approccio integrato. La *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* individua la Pubblica Amministrazione come lo strumento in grado di rendere efficienti i meccanismi di condivisione delle informazioni, delle risorse e delle competenze tra i diversi settori. Inoltre, l'*Open Government* permette alla Pubblica Amministrazione di rendere accessibili al pubblico una vasta gamma di informazioni relative alla SNSvS, inclusi dati, report e decisioni, in linea con il principio della trasparenza. Promuove la partecipazione attiva dei cittadini e delle organizzazioni della società civile nei processi decisionali, attraverso consultazioni pubbliche, incontri formativi e piattaforme dedicate. Dovrebbe inoltre incoraggiarli a sostenere le istituzioni apportando le proprie conoscenze e capacità, generando di conseguenza un diffuso spirito di collaborazione tra le diverse amministrazioni pubbliche e i cittadini (Franceschetti, 2016). Le nuove tecnologie, considerate un pilastro dell'amministrazione aperta, rendono l'amministrazione più efficiente, facilitando la trasparenza e la partecipazione civica. L'attuazione delle politiche di governo aperto richiede una profonda consapevolezza da parte dei dipendenti pubblici delle implicazioni positive che possono derivare dalla pratica di un'amministrazione aperta e trasparente. È fondamentale che i dipendenti comprendano completamente il valore e l'importanza di adottare un approccio aperto che favorisca l'interazione. L'accesso alle informazioni pertinenti e il coinvolgimento degli attori della sostenibilità nei processi decisionali rende possibile una maggiore *accountability* e di una *capacity building*. È importante sottolineare che l'adozione di pratiche di governo aperto non riguarda solo il rispetto delle normative e delle direttive, ma richiede un cambiamento culturale e comportamentale all'interno delle amministrazioni pubbliche. I dipendenti pubblici devono essere sensibilizzati sulle implicazioni positive della trasparenza e

della partecipazione. Questo può essere realizzato attraverso programmi di formazione e sensibilizzazione che evidenziano i benefici del governo aperto.

CAPITOLO 3 – FORMARE COMPETENZE PER LA GESTIONE SOSTENIBILE NELLE AMMINISTRAZIONI: L’OFFERTA FORMATIVA

3.1 Il ruolo delle agenzie formative

Nel contesto attuale, caratterizzato da crescenti sfide legate alla sostenibilità e alla gestione efficiente delle risorse, il ruolo delle agenzie formative emerge come fondamentale nell’ambito della formazione per la gestione sostenibile nelle amministrazioni. Le agenzie rappresentano pilastri cruciali nella promozione delle competenze e conoscenze necessarie per affrontare le complesse sfide prioritarie selezionate dall’apparato amministrativo.

Nel presente capitolo, viene analizzato il caso di studio riguardante l’analisi del ruolo che le agenzie formative svolgono nel fornire programmi formativi mirati, capaci di perseguire gli obiettivi di sostenibilità e di adottare pratiche innovative nelle politiche pubbliche. Essendo una tesi di ricerca, si è scelto di indagare un fenomeno che non è stato ancora completamente approfondito dalla letteratura scientifica. Un argomento innovativo, in cui ricerca e sperimentazione permettono di entrare in contatto con le modalità previste di formazione analizzate. Applicando la teoria appresa, riguardo al tema della costruzione della cultura della sostenibilità da parte degli attori individuati all’interno della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* (cfr. 1.1), si mette in pratica, attraverso la raccolta e l’analisi dei dati, l’opportunità di entrare in contatto con la *Scuola Nazionale dell’Amministrazione* (SNA) e con i suoi dirigenti. La SNSvS riconosce alla Pubblica Amministrazione un ruolo cruciale come latore delle pratiche e delle metodologie, attraverso percorsi di *capacity building* e *capacity strengthening*, necessarie per affrontare le sfide della sostenibilità. Pertanto, la ricerca si è concentrata sul campo d’indagine rappresentato dalla SNA e sull’analisi tematica dei suoi corsi formativi. Tale decisione è stata motivata dalla rilevanza della *Scuola* come istituzione fondamentale attraverso cui la Pubblica Amministrazione, in Italia, si forma sulle pratiche di gestione sostenibile e sulla promozione del paradigma di sviluppo

sostenibile nel Paese. Si è ritenuto che l'attenzione dedicata all'istituzione che rappresenta la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) rispondesse alla sua centrale importanza nel plasmare le competenze e la conoscenza all'interno della PA, svolgendo un ruolo chiave nella formazione e nell'aggiornamento degli operatori pubblici.

L'attenzione rivolta a questo tema è motivata dalla mancanza di precedenti focus su di esso. Pertanto, prendere da esame questo *case study*⁴⁸ consente di fornire risposte adeguate sia al “come” che al “perché” determinati fenomeni si manifestano all'interno di uno specifico contesto. La finalità (o obiettivo) di ricerca non è quello di generalizzare il caso esaminato ad altre situazioni, piuttosto di esaminarlo attentamente considerandone la particolarità, l'unicità e la complessità all'interno del contesto delle politiche pubbliche in cui si manifesta. Infatti, il caso di studio mira ad analizzare il contributo della SNA nell'implementazione delle politiche pubbliche di sostenibilità, sia in una prospettiva interna alla *Scuola*, sia in riferimento all'impatto di questi interventi formativi sulla cultura della PA. È stata indagata, pertanto, da un lato la tematizzazione della PA nei programmi formativi erogati dalla SNA, al fine di valutare se corrisponda all'universo valoriale elaborato a livello sovranazionale, dall'altro è stato ricostruito il processo di progettazione ed erogazione dei corsi di formazione sulla sostenibilità della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA), analizzando i punti di forza e di debolezza. Tale ricerca si inserisce nell'obiettivo centrale dell'elaborato, che intende approfondire il ruolo della formazione come fattore abilitante per attivare programmi e azioni coerenti con il paradigma della *GreenPA*.

Al fine di comprendere completamente il loro ruolo cruciale, è essenziale delineare sia la metodologia della ricerca utilizzata che il campo di indagine in cui si colloca il caso di studio analizzato. Si è scelto di adottare un approccio qualitativo per raggiungere gli obiettivi della ricerca, poiché permette di esaminare in profondità le pratiche, le percezioni e le esperienze delle agenzie formative e dei loro stakeholder chiave nell'ambito dell'informazione per la gestione sostenibile.

⁴⁸ Il “case study (in italiano caso di studio) è definibile come un'indagine empirica che studia un fenomeno contemporaneo entro il suo contesto di vita reale, particolarmente quando i confini fra fenomeno e contesti non sono chiaramente evidenti.

La raccolta dei dati avviene principalmente attraverso interviste semi-strutturate con dirigenti e formatori di un'agenzia in particolare, la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) (cfr. 1.2). L'obiettivo è quello di ricostruire le modalità di progettazione dei corsi di formazione per la sostenibilità all'interno della SNA, volti a sviluppare le competenze necessarie per diffondere la cultura dello sviluppo sostenibile nelle amministrazioni centrali. Pertanto, partendo dall'identificazione delle dimensioni fondamentali da esaminare (*Tabella 3*), si è proceduto alla creazione di una griglia di intervista⁴⁹ destinata all'indagine riguardante i dirigenti presenti all'interno della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA).

Tabella 3 - Le dimensioni da esaminare

TEMATIZZAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	COSTRUZIONE DEI CORSI (di formazione)
Approccio della Scuola Nazionale dell'Amministrazione alla sostenibilità nella Pubblica Amministrazione	Integrazione del concetto di sostenibilità nei programmi formativi
Iniziative promosse dalla SNA per incoraggiare pratiche amministrative sostenibili	Implementazione di politiche pubbliche mirate alla sostenibilità
	Criteri utilizzati per la progettazione dei corsi formativi della SNA
	Quali sono le competenze e le conoscenze che i fruitori acquisiscono per promuovere una PA sostenibile

(individuare tramite l'analisi tematica dei corsi e del ruolo della Scuola Nazionale dell'Amministrazione)

Tale processo è importante per garantire che le interviste riguardino argomenti rilevanti e forniscano informazioni cruciali per l'analisi e per lo studio di caso. Attraverso una serie di domande semi-strutturate, la griglia di intervista mira a raccogliere informazioni dettagliate su ciascuna di queste dimensioni, consentendo la realizzazione di un'analisi approfondita e basata su dati qualitativi, nonché sulla valutazione dell'iniziativa.

⁴⁹ Consultabile in appendice

Prima di procedere all'analisi, è necessario fare un breve passo indietro per introdurre le ragioni per cui ci si avvale delle agenzie formative e della loro attività di consulenza. A livello europeo è la *Commissione Europea*⁵⁰ a regolamentare la produzione ed il consumo in modo sostenibile, ma il personale specializzato che quest'attività richiede non è presente all'interno della *Commissione*. Le amministrazioni si avvalgono di consulenti esterni per diversi motivi. Negli ultimi anni, le circostanze in rapida evoluzione unite ai vincoli in materia di risorse amministrative hanno determinato un incremento nel ricorso a tali servizi. Poiché i consulenti sono sempre più coinvolti nella progettazione e nella fornitura di servizi, è cresciuta anche la necessità di definire dei quadri che ne disciplinino il ricorso, con lo scopo di ottenere un rapporto costi-benefici ottimale (Corte dei conti Europea, 2022). Anche in Italia, c'è un crescente bisogno di esperti che possano fornire formazione e consulenza sulla gestione sostenibile nelle amministrazioni, e non solo. Negli ultimi dieci anni il numero di laureati che lavorano nella Pubblica Amministrazione in Italia è cresciuto del 23,1%, come raffigurato nella *Tabella 4*.

Tabella 4 - Personale con laurea e/o titoli superiori 2010-2020

Tab. 4– Personale con laurea e/o titoli superiori 2010-2020 (v.a. e var. %)			
	2010	2020	Variazione
			% 2020/2010
Totale personale laureato	1.122.176	1.381.161	23,1
TOTALE personale	3.315.347	3.243.499	-2,2
Totale personale laureato (val %)	33,8	42,6	8,7

(fonte: elaborazione FPA su dati RGS - Conto annuale 2020)

L'implementazione di figure esperte per la gestione sostenibile a livello italiano richiede un impegno concreto da parte delle istituzioni pubbliche e private, includendo nei programmi di formazione specifiche *partnership* con le università. La formazione alla sostenibilità e alla sua gestione nelle amministrazioni rientra nell'ottica di una PA più competente. Tuttavia, la necessità di formazione non è determinata esclusivamente dal livello di istruzione, poiché anche i dipendenti e i dirigenti con un titolo di studio

⁵⁰ https://commission.europa.eu/index_it

avanzato devono continuamente ricevere aggiornamenti per rimanere al passo con le pratiche sostenibili odierne.

L'anno appena concluso spicca e si contraddistingue per la chiara e netta centralità che è stata assunta dal capitale umano, dalle persone dentro le organizzazioni pubbliche (Dominici, 2023). L'intento è quello di attribuire una maggiore importanza alle persone impiegate nella Pubblica Amministrazione, non limitandosi soltanto a perseguire risultati individuali, ma considerando anche la capacità dell'organizzazione di riconoscere il merito e favorendo lo sviluppo delle competenze delle proprie risorse umane. Nel presentare il Piano strategico "*Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese*⁵¹", strumento finalizzato alla valorizzazione e allo sviluppo del capitale della Pubblica Amministrazione, il precedente Ministro per la pubblica amministrazione Renato Brunetta⁵², ha sottolineato come all'immissione di competenze dovuta ai flussi in ingresso si deve accompagnare un investimento massiccio nella formazione dei dipendenti pubblici già in servizio, valorizzata da nuove competenze professionali, rafforzando il ruolo della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) e di *Formez PA*, nonché delle università.

Un cambiamento radicale⁵³, che deve necessariamente adottare un approccio olistico, non lasciando nessun dettaglio al caso. È proprio in questo contesto che il ruolo delle agenzie formative prende forma, e soprattutto valore. Principalmente, nella loro concezione più generica, per agenzie formative si intende qualsiasi struttura pubblica o privata organizzata sul territorio, destinata alla realizzazione delle iniziative in materia di formazione professionale e di quella ad esse collegate. Uno dei pilastri fondamentali del processo di modernizzazione della PA è appunto lo sviluppo delle conoscenze, e quindi la formazione, del personale. È senz'altro fondamentale, infatti, l'*upskilling* e il *reskilling* dei dipendenti già presenti nelle amministrazioni, rendendoci

⁵¹ <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/10-01-2022/parte-il-piano-strategico-ri-formare-la-pa-persone-qualificate>

⁵² Governo Draghi I, durata mandato 13 febbraio 2021 – 22 ottobre 2022.

⁵³ Il Presidente di Forum PA, Carlo Mochi Sismondi, all'interno del documento "FPA Annual Report 2023", afferma come si necessaria una vera e propria metamorfosi, termine utilizzato nel senso attribuitogli dal sociologo Ulrich Beck in "La Metamorfosi del mondo", secondo cui il cambiamento significa che alcune cose mutano, mentre altre rimangono uguali. La metamorfosi invece implica una trasformazione molto più radicale, in cui le vecchie certezze vengono meno e nasce qualcosa totalmente nuovo.

conto che molte competenze ora necessarie non possono essere acquisite solo con la formazione in itinere (Mochi Sismondi, 2023). Il *reskilling* rappresenta un'azione di modernizzazione costante proposta dalle agenzie formative come strumento per continuare ad affrontare le sfide riguardanti la sostenibilità e la transizione digitale.

La *Mission* delle agenzie formative, prestate alle amministrazioni, è in linea con la strategia del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR), che prevede la valorizzazione del capitale umano. In particolare, il PNRR si propone di riformare la Pubblica Amministrazione introducendo nuove generazioni di lavoratori, ma valorizzando anche il personale presente attraverso percorsi di crescita e aggiornamento professionale. Le agenzie di formazione riconoscono alla valorizzazione del capitale umano la centralità nei processi di aggiornamento: ai dipendenti viene riconosciuta la formazione e la riqualificazione come un diritto soggettivo mentre alle amministrazioni come un investimento organizzativo. Queste agenzie si prefiggono di essere un supporto alle amministrazioni centrali per il potenziamento del personale pubblico, rendendole in grado di poter migliorare l'efficienza e la qualità di una gestione indirizzata alla sostenibilità. Per raggiungere questi obiettivi, si impegnano inserendo la formazione del personale al centro dei propri percorsi e processi di pianificazione e programmazione offerti. L'integrazione e il coordinamento rappresentano il lavoro che le agenzie svolgono attraverso l'analisi degli obiettivi programmatici e strategici per la performance dell'amministrazione, assicurando l'offerta formativa attraverso la proposta di corsi, seminari e attività orientate allo sviluppo di competenze gestionali.

In un contesto in continuo cambiamento ed in riferimento ad una sostenibilità che richiede un approccio olistico, le agenzie di formazione devono essere in grado di adattarsi alle esigenze specifiche delle amministrazioni pubbliche, tenendo in considerazione le sfide e le opportunità presenti in questo settore. Progettazione e consegna della formazione per il personale delle amministrazioni iniziano con l'identificazione dei bisogni formativi, partendo dalle esigenze organizzative e dalle competenze individuali dei dipendenti. Gli obiettivi formativi vengono definiti dall'identificazione delle competenze necessarie per garantire la logicità della costruzione dei processi e dei corsi. Questo processo si basa sulla creazione di un

modello di competenze e comprende la mappatura dei principali deficit da affrontare. Le agenzie formative devono garantire a ciascun dipendente amministrativo sia la formazione relativa alle competenze trasversali sia quella riferita a obiettivi specifici. In particolar modo, la SNA ha svolto un ruolo cruciale nella creazione della metodologia d'azione attraverso la definizione, nell'autunno 2022, di linee guida⁵⁴ riguardanti la valutazione delle capacità, attitudini e motivazioni individuali nelle procedure di accesso alla dirigenza pubblica. Rappresentano un punto di svolta nell'offerta di formazione alla Pubblica Amministrazione, poiché hanno introdotto un modello di competenze trasversali anche per quel personale di qualifica non dirigenziale. In questo modo, la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) ha non solo fornito un quadro chiave per il reclutamento e lo sviluppo dei dirigenti pubblici, ma ha anche avviato un processo di trasformazione culturale all'interno della pubblica amministrazione, ponendo le basi per un servizio pubblico più efficiente, ma soprattutto in costante evoluzione. Infatti, il *Dipartimento della Funzione Pubblica*, nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi formativi delineati, promuove attivamente interventi di formazione attraverso la collaborazione della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) e Formez PA. Due sostegni che permettono il rafforzamento delle competenze di base e professionalizzanti, a supporto della transizione digitale, ecologica e amministrativa mediante:

- Messa a disposizione di corsi di formazione in modalità da remoto (e-learning) attraverso la nuova piattaforma online del *Dipartimento della Funzione Pubblica Syllabus*⁵⁵;
- Il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze realizzato dai dipendenti della pubblica amministrazione, attraverso corsi di formazione erogati dalla SNA.

Syllabus non solo rappresenta la prima iniziativa formativa avviata dal *Dipartimento della Funzione Pubblica* per conseguire gli obiettivi del PNRR, ma funge anche da infrastruttura tecnica e tecnologica per favorire altri interventi di sviluppo delle competenze previsti. Tra questi interventi vi sono la progettazione e lo sviluppo di

⁵⁴https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_28_9_22_Linee_Guida_Accesso_Dirigenza.pdf

⁵⁵ <https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus>

comunità di pratica dedicate a specifici ruoli o figure professionali, compito affidato alla *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA). Inoltre, *Syllabus* supporta il finanziamento di piani formativi professionalizzanti predisposti dalle singole amministrazioni, gestiti dal Formez PA.

Come affermato in precedenza, la decisione di focalizzare il campo d'indagine sulla *Scuola* e sui suoi percorsi formativi viene giustificato dal fatto che rappresenta un territorio ancora in gran parte inesplorato. È particolarmente rilevante, invece, la funzione che svolge l'amministrazione nell'implementazione delle politiche di sostenibilità. Il ruolo attribuito alla Pubblica Amministrazione, ed in primo luogo della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA), sarà sicuramente oggetto della prossima revisione triennale della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* (SNSvS), per cui è essenziale approfondire questo ambito affinché le future politiche possano essere informate da una comprensione approfondita e aggiornata. Secondo la legge che la istituisce, scopo della SNA è quello di “*sostenere e promuovere il processo di innovazione e riforma della pubblica amministrazione*”. Tra i fini che essa deve perseguire, spiccano quelli di “*promuovere e diffondere la cultura dell'efficacia e dell'efficienza nella pubblica amministrazione*” e di “*promuovere e diffondere l'innovazione tecnologica e di processo nei servizi erogati dalla pubblica amministrazione*” (Battini, 2021).

A questo punto, esaminare i corsi da un'ottica qualitativa permette di valutare se essi soddisfano gli standard di formazione previsti dal *Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica* (MASE). Monitoraggio e valutazione sono attività funzionali al consolidamento dell'offerta formativa esistente, al fine di incrementarne partecipanti e diffusione, con particolare attenzione alla popolazione dei dirigenti, le cui competenze manageriali necessitano di costante aggiornamento, tanto nelle metodologie quanto nei nuovi contenuti di policy. Analogamente, sul piano della varietà, l'offerta può essere arricchita dando maggiore spazio a temi trasversali e a corsi di approfondimento (Lippi, 2021). In virtù di quanto affermato, si è ritenuto interessante approfondire tutte le fasi del processo che hanno portato alla progettazione, alla erogazione e alla valutazione dei percorsi formativi per la sostenibilità attraverso una rilevazione sul campo che in *primis* si è soffermata sul

ruolo svolto dalla SNA come agenzia di formazione, attraverso un'intervista semi strutturata a testimoni privilegiati che hanno un ruolo di coordinamento nella Scuola stessa.

3.2 L'esperienza della SNA: come costruire un catalogo corsi adeguato

All'interno della sezione "Formazione" del sito della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA)⁵⁶, viene affermato che "l'offerta formativa della SNA si articola in corsi introduttivi, specialistici e avanzati, per consentire ai dirigenti e ai funzionari dello Stato l'acquisizione delle nozioni e competenze per una formazione di altro profilo".

I corsi possono essere consultati attraverso una semplice navigazione del sito della *Scuola*, che consente l'inserimento di alcuni parametri di ricerca, mediante parole chiave. Sono disponibili sia i corsi singolarmente, ma anche le edizioni complete, riuscendo facilmente a comprendere le informazioni base (sede, modalità, presentazione). Il catalogo dei corsi, insieme ai relativi calendari, mette in vetrina una programmazione efficiente delle attività della *Scuola*, agevolando così le amministrazioni nell'organizzazione della formazione dei propri dipendenti (*Tabella 5*).

Tabella 5 - Programma Attività Formative (PAF) 2017-2020 corsi per tipologia

Tipologia	2017	2018	2019	2020	2021
Formazione iniziale	9	6	6	9	6
Formazione continua	58	139	215	246	262
Master universitari II livello	38	21	15	89	Non definiti

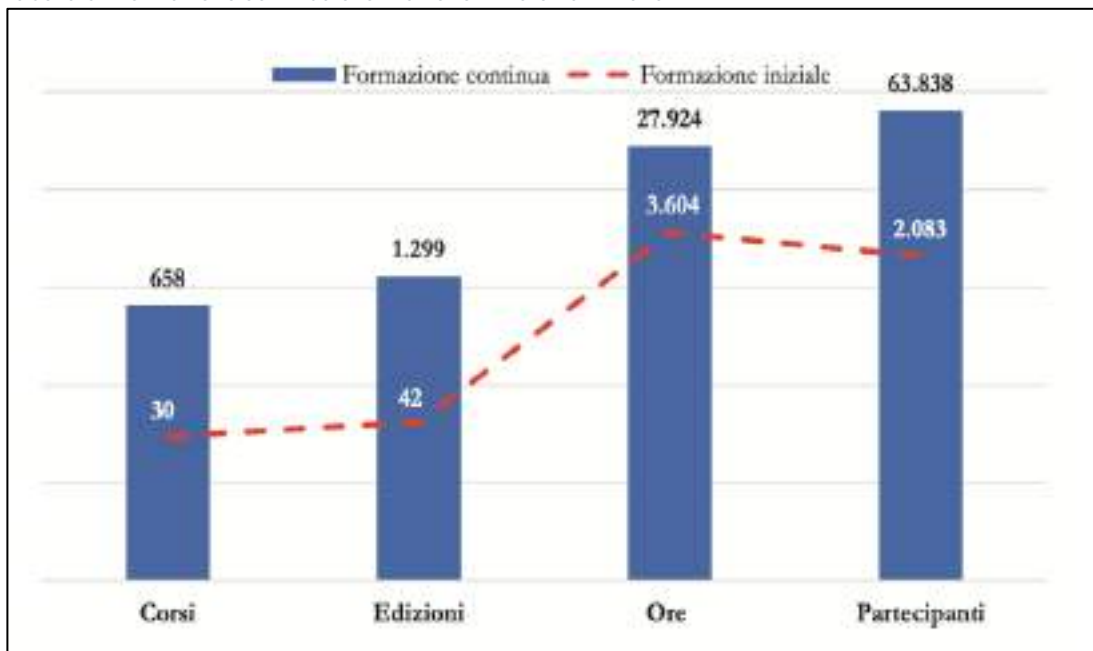
(Fonte: *Formare la PA. Rapporto SNA 2017-2020*)

⁵⁶ <https://sna.gov.it/home/attivita/formazione/>

Per quanto riguarda la formazione iniziale anche per il 2024 sono previsti i consueti corsi di formazione professionale per la carriera prefettizia e per la carriera diplomatica e la formazione professionale per nuovi dirigenti pubblici, selezionati direttamente dalle Amministrazioni.

Nel Rapporto, che prende in esame il triennio 2017-2020⁵⁷, viene sottolineato l'importanza della formazione continua, ed anche di quella iniziale, descrivendone corsi, edizioni, ore e partecipanti (*Tabella 6*).

Tabella 6 - Formazione continua e formazione iniziale 2017-2020



(fonte: *Formare la PA. Rapporto SNA 2017-2020*)

Infatti, nel *Programma Attività Formative*⁵⁸ del 2024 della SNA, la gamma dei corsi rimane conforme agli anni accademici precedenti, suddividendosi come segue:

- Corsi introduttivi: offrono una panoramica su una specifica tematica e sono strutturati in tre sezioni: inquadramento teorico, testimonianze e casi pratici.
- Corsi specialistici: sono mirati all'approfondimento delle tematiche trattate nei corsi introduttivi o di altri argomenti non inclusi nei medesimi.
- Corsi avanzati: comprendono corsi di formazione di alto livello e specializzazione (Diplomi o Master), con una durata minima rispettivamente di 150 e 120 ore.

⁵⁷ Ultimo rapporto presente in data 10 maggio 2024

⁵⁸ <https://paf.sna.gov.it>

Attraverso un'analisi tematica dei corsi, realizzata scorrendo l'elenco dei corsi proposti nel catalogo online e approfondendo l'articolazione dei programmi formativi descritta nelle relazioni pubblicate, si riesce a comprendere alcune informazioni essenziali. Le Pagine SNA per il 2024 sono arricchite dai percorsi, costruendo un insieme di corsi al fine di sviluppare competenze complementari rispetto ai temi, alla funzione o ad una figura professionale specifica, in cui la chiave di lettura è la multidisciplinarietà. L'offerta formativa SNA per il 2024⁵⁹ conferma il focus sullo sviluppo sostenibile nel quadro dell'*Agenda ONU 2030*, non solo include un aumento dei corsi specificatamente dedicati allo sviluppo sostenibile, ma si distingue anche per il collegamento di un numero sempre maggiore di corsi alle Missioni del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR). Infatti, al fine di chiarire il contributo delle molte iniziative formative agli obiettivi del PNRR, le schede PAF, che rappresentano il Programma delle Attività Formative, indicano al proprio interno il riferimento alle missioni e componenti del PNRR: M1 Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; M2 Rivoluzione verde e transizione digitale; M4 Istruzione e ricerca; M5 Inclusione e coesione. Il collegamento della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) al PNRR fa riferimento all'ambito degli obiettivi trasversali legati al rafforzamento della capacità amministrativa, in cui la SNA ha offerto al Dipartimento della Funzione pubblica il supporto metodologico per l'elaborazione dei modelli di competenza, poi adottati con decreti del Ministro per la Pubblica Amministrazione.

L'obiettivo del progetto di ricerca è sicuramente ambizioso e ha richiesto il ricorso a diversi strumenti metodologici. Innanzitutto è stato necessario ricostruire il punto di vista dell'attore organizzativo responsabile della progettazione e del coordinamento dei corsi sulla sostenibilità all'interno della SNA: con un'intervista semi strutturata è stata raccolta la testimonianza del Professor Andrea Lippi, Coordinatore del *Dipartimento Politiche pubbliche e governance*⁶⁰ della SNA, che si occupa dei corsi e di alcuni approfondimenti specifici, quali le politiche sociali e il welfare, lo sviluppo sostenibile e lo *strategic foresight*, anche in riferimento alle previsioni attuative del

⁵⁹ https://www.mimit.gov.it/images/stories/trasparenza/2024/All_9_Offerta_formativa.pdf

⁶⁰ <https://sna.gov.it/home/chi-siamo/struttura-organizzativa/articolazione-didattica/dipartimento-politiche-pubbliche-e-governance-dipp/>

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e al quadro internazionale. La traccia di intervista che ha guidato il colloquio con il Prof. Lippi era articolata in due macro dimensioni di ricerca: la prima volta a ricostruire la tematizzazione della sostenibilità da parte della SNA per verificare eventuali incongruenze con le indicazioni degli attori politici sovranazionali e nazionali, la seconda tesa a verificare le modalità organizzative dei corsi di formazione all'interno della SNA e la coerenza di questi con gli assunti valoriali per la sostenibilità enunciati nella prima parte dell'intervista. La sua formazione accademica lo ha portato a ricoprire tale ruolo:

“sono un docente temporaneo, che è un’espressione che utilizza la Scuola Nazionale dell’Amministrazione [...] ho un contratto di docenza e, sono anche, temporaneamente, Coordinatore del Dipartimento Politiche Pubbliche e Governance”.

La promozione e la tematizzazione del concetto di sostenibilità, nonché di sviluppo sostenibile, all'interno della *Scuola Nazionale dell’Amministrazione* (SNA), hanno seguito un lungo percorso, strettamente legato all’introduzione del tema nel dibattito pubblico. Alcune figure fondamentali hanno contribuito alla promozione di dell’attivazione di questi corsi da parte della SNA:

“[...] la Consigliera Pia Marconi, oltre che esser stata Capo del Dipartimento di Funzione Pubblica, aveva dato vita al Dipartimento Benessere, Cultura e Sviluppo Sostenibile all’interno della Scuola [...] ed il Professor Enrico Giovannini, tuttora a sua volta docente temporaneo in Sviluppo Sostenibile. [...] che ha ricoperto anche la carica di Ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibili, [...] Essendo molto impegnato in un gruppo di interesse, L’Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, è un soggetto che anche dall’esterno ha interloquito costantemente”.

Ulteriori soggetti specifici che hanno promosso l’attivazione dei corsi, e che hanno visto una finestra di opportunità per veicolare il tema della sostenibilità sono, sempre a detta dell'intervistato:

- Il *Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici*⁶¹, è stato fondato nel 2005 con il sostegno finanziario del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e del Ministero dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare, ed è operativo dal 2006. Il 10 dicembre 2015, il Centro è diventato una Fondazione, che ne rappresenta lo status legale, i contenuti, gli obiettivi e le modalità operative;
- Il *Joint Research Committee*⁶², che lavora a stretto contatto con le organizzazioni di ricerca e politiche negli Stati membri, con le istituzioni e le agenzie europee e con i partner scientifici in Europa e a livello internazionale, anche all'interno del sistema delle Nazioni Unite;
- Il *Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica* che svolge un ruolo complementare alla *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) ma sempre attivo.

Un soggetto che ha svolto un ruolo significativo nel passato, per la tematizzazione del concetto, ma che ora ha un ruolo meno centrale è la *Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico* (CNDP)⁶³, istituita presso il *Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti*. Il ricambio dei soggetti significativi per la costruzione dei corsi e per la costante integrazione del tema della sostenibilità all'interno della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) sottolinea come sia un processo in continua evoluzione. Una dinamica essenziale per rispondere alle sfide della multidisciplinarietà dell'attualità. La promozione ha assunto così una rilevanza propria nell'ambito delle culture organizzative delle diverse amministrazioni pubbliche:

“Penso sia praticamente impossibile, oggi come oggi, entrare in una amministrazione pubblica italiana e incontrare qualcuno che non sia minimamente a conoscenza dell'Agenda 2030”.

Tuttavia, vale sottolineare come l'essere a conoscenza non equivale essere in grado di agire, è una differenza importante. Il grado di coinvolgimento da parte delle

⁶¹ <https://www.cmcc.it/it>

⁶² https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/joint-research-centre_en

⁶³ <https://www.mit.gov.it/documentazione/cndp-commissione-nazionale-dibattito-pubblico>

amministrazioni è veramente variabile, rendendo necessario che il ruolo della formazione sia trasversale. Deve quindi includere un'attenta valutazione di quanto le diverse amministrazioni siano sensibili al tema e quanto lo sentano vicino, per poter adattare i contenuti formativi alle specifiche esigenze e sensibilità di ciascuna. Per questo motivo nell'intervista è stato chiesto al nostro interlocutore, se effettivamente il tema della sostenibilità assume questa centralità importante nella Pubblica Amministrazione. Certamente, il fatto che se ne stia discutendo con una rilevanza tale può di fatto considerarsi un elemento positivo. Tutto questo è avvenuto grazie ad un'attività di formazione e di attenzione molto alta, da parte di alcuni soggetti promotori:

“[...] ci sono stati alcuni governi molto attenti al tema [...] e sicuramente il ruolo del Presidente della Repubblica è stato anch'esso molto rilevante. Essendo un'Agenda delle Nazioni Unite non stiamo parlando di un argomento che abbia una rilevanza secondaria”.

Tuttavia, vale la pena riflettere sulla globalità che l'Agenda 2030, data la sua istituzione, comporta in termini pratici:

“È necessario un lavoro di costruzione dell'agenda setting [...] che è stato presidiato da gruppi di interesse, fondazioni, gruppi di lavoro, dalle università”.

In altre parole, per comprendere la portata della centralità del tema della sostenibilità nelle pratiche di azione delle amministrazioni italiane è necessario soffermarsi sul processo di territorializzazione dell'Agenda 2030, ossia sulla sua necessaria decodifica, la sua traduzione dal livello globale a quello nazionale e poi locale. I contenuti al suo interno sono indiscutibilmente precisi e costruiti scrupolosamente, ma pressoché difficilmente implementabili a livello nazionale. Un ruolo fondamentale, al fine di rendere possibile questo processo, lo ha avuto *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*⁶⁴ introducendo il concetto di *Policy*

⁶⁴ <https://www.oecd.org>

*Coherence for Sustainable Development (PCSD)*⁶⁵, che ha sottolineato la centralità dell'idea di una coerenza tra politiche pubbliche e integrazione.

Un'analisi tematica dei corsi di formazione della SNA è funzionale per poter garantire che i programmi offerti siano rilevanti e rispondano efficacemente alle esigenze dei dipendenti pubblici. Proporre temi rilevanti, ed allinearsi con l'attualità, sicuramente è una strategia ottimale. Tuttavia, il lavoro di *back-office* è l'elemento costituente a garanzia dell'efficacia dei corsi:

“da quando ho ottenuto il compito di coordinamento del dipartimento, ho cercato di creare un investimento principale, lavorando più sul back-office che sulla prima linea [...], investendo quindi sulle metodologie e molto sull'integrazione, tenendo in considerazione quelli che sono i trade-off e i conflitti potenziali tra gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile”.

Traslare gli obiettivi dell'*Agenda 2030* a livello nazionale e, quindi, successivamente integrarli nei corsi della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)* non è un compito semplice, poiché gli obiettivi stessi sono molto ambiziosi e globali. Una sfida che richiede un'attenzione particolare alla progettazione dei corsi, che è stata la strategia principale adottata nel lavoro di *back-office*. Approccio che consente di integrare le diverse competenze e prospettive, favorendo la creazione di programmi più completi e innovativi. Coinvolgere esperti di vari settori permette di arricchire i contenuti, adattarli alle diverse esigenze dei discenti e rispondere in modo più efficace alle dinamiche.

Un ruolo fondamentale risiede nei principali profili professionali dei docenti selezionati per i corsi, in particolar modo alla loro multidisciplinarietà:

“ci sono professori universitari di varie discipline [...] come possono essere fisici, ingegneri, economisti e statistici [...], materie come fisica, chimica, geologia e biologia [...] un sistema profondamente interdisciplinare, proprio perché lo sviluppo sostenibile è un tema profondamente interdisciplinare”.

⁶⁵ <https://www.oecd.org/governance/pcsd/>

L'interdisciplinarietà è basilare nell'affrontare lo sviluppo sostenibile, evitando di settorializzare o limitare a singole discipline questo concetto. Un approccio olistico che permette di sviluppare soluzioni più complete e innovative, preparando i dipendenti pubblici ad affrontare le sfide attraverso una visione integrata:

“[...] un approccio olistico, che sia al contempo trasversale e integrato. Tre concetti necessari”.

L'intervento di *testimonials* per la buona riuscita dei corsi risulta essere una costante, nonché uno degli elementi fondamentali e ricorrenti. Un ruolo fondamentale per le personalità e le testimonianze da integrare all'interno delle lezioni viene svolto dall'*Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)*:

“ci sono testimoni che vengono spesso invitati, anzi direi essere una costante dei corsi [...] sono presenti in persona dei dirigenti dell'ASviS che rappresentano spesso la testimonianza fondamentale”.

Nel processo di apprendimento e formazione, la testimonianza riveste un ruolo cruciale. Tuttavia, è altrettanto importante aiutare i partecipanti a collocare la testimonianza all'interno di un quadro teorico più ampio. Approccio che conferisce maggiore valore alla testimonianza, evitando che essa venga percepita come una semplice narrazione. Incorporarle in un contesto teorico permette ai partecipanti di comprendere meglio le esperienze condivise, collegandole a concetti, principi e teorie rilevanti. Facilitare l'applicazione pratica delle conoscenze acquisite per i partecipanti è il focus centrale dell'attivazione dei corsi della SNA.

Prima di avviare la gestione effettiva dei corsi, infatti c'è un primo passo cruciale in cui i corsi vengono ideati e organizzati all'interno di una programmazione annuale. Un processo che inizia con una fase di verifica interna, durante la quale vengono valutati il numero complessivo dei corsi ed il tetto massimo che possono essere offerti. In questa fase preliminare, vengono presi in considerazione diversi fattori, tra cui le esigenze formative dei dipendenti pubblici, le risorse disponibili e gli obiettivi strategici. Ogni corso proposto viene analizzato per valutare la sua fattibilità e rilevanza rispetto agli obiettivi formativi annuali. La corsistica dà spazio all'attualità, ma sono presenti anche corsi oramai storici nel catalogo della *Scuola*. La formazione

attraverso i corsi prevede l'attivazione di un canale divulgativo che riguarda tutti i soggetti che si occupano di sostenibilità a livello nazionale, come fondazioni, associazioni e responsabili della formazione dell'amministrazione centrale. Un evento annuale, denominato il "Club dei formatori"⁶⁶ rappresenta un network composto dai referenti della formazione delle amministrazioni centrali, la Presidenza del Consiglio dei ministri, i Ministeri, agenzie, enti ed istituti di ricerca, coordinato dalla SNA con il fine di rappresentare una sede per confrontarsi su tematiche di comune interesse tra cui:

- i contenuti dell'offerta formativa della *Scuola*;
- le conoscenze e le competenze necessarie e da sviluppare;
- le strategie di elaborazione dei piani triennali di formazione del personale;
- le metodologie di individuazione delle esigenze formative comuni e di quelle specifiche di amministrazione;
- l'utilizzo efficace delle tecnologie per l'e-learning.

Promossa dalla *Scuola*, a partire dal 2017, la rete di formatori punta a: fornire un supporto metodologico ai Responsabili della formazione nell'analisi dei fabbisogni e nella costruzione dei piani formativi, agevolare lo scambio di informazioni, esperienze e buone pratiche tra gli uffici e le strutture che curano la formazione nelle amministrazioni e strutturare la programmazione didattica della SNA in coerenza con le effettive esigenze formative delle amministrazioni.

Alcuni corsi, infatti, vengono selezionati perché richiesti da amministrazioni specifiche in merito ad esigenze particolari da esse identificate. Questo processo di selezione mirata assicura che i programmi e le attività formative rispondano direttamente alle necessità operative e strategiche degli enti pubblici, favorendo così un miglioramento delle competenze professionali dei dipendenti e un incremento dell'efficacia amministrativa:

“ad esempio, il Ministero dell’Ambiente e per la Sicurezza Energetica [...] ha un collegamento diretto per quanto riguarda la consistenza sui temi della transizione energetica”.

⁶⁶ <https://sna.gov.it/home/attivita/club-dei-formatori/>

Alcune amministrazioni, come il MASE, dimostrano un maggiore coinvolgimento nei processi di formazione, specialmente riguardo a tematiche ambientali e di sviluppo sostenibile. La motivazione, facilmente intuibile, è data dal fatto che all'interno del testo della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile* (SNSvS), il Ministero affida il ruolo principale alle amministrazioni pubbliche, per cui si fa promotore della formazione. La loro partecipazione attiva arricchisce i corsi con prospettive specialistiche, esperienze pratiche e contributi di esperti di settore, favorisce la condivisione di *best practices* e promuove una maggiore consapevolezza all'interno delle istituzioni pubbliche. Tuttavia, per quanto riguarda altre PA nella ricezione dell'attivazione dei corsi, non è presente un criterio preciso:

“non c'è una regola precisa per cui alcune pubbliche amministrazioni reagiscono in modo più reattivo all'attivazione di questi corsi, è una situazione abbastanza trasversale nel complesso”.

Il profilo tipo dell'utente dei corsi di formazione sono i funzionari sebbene la partecipazione dei dirigenti sia auspicabile. Tuttavia, coinvolgere i dirigenti in aula per periodi prolungati può risultare complesso, considerando i loro impegni pressanti:

“[...] la presenza dei dirigenti è un compito arduo, poiché portare dirigenti in aula per 30, 40, 50 ore è un'ardua situazione”.

Di conseguenza, si preferisce spesso concentrarsi sulla formazione dei funzionari, che sono maggiormente disponibili e rappresentano una componente significativa delle amministrazioni locali. Questo approccio consente di massimizzare il coinvolgimento e l'impatto della formazione assicurando che coloro che sono direttamente coinvolti nell'attuazione delle politiche pubbliche acquisiscano le competenze necessarie per il proprio *re-skilling*.

L'analisi e la valutazione dell'efficacia dei corsi formativi offerti dalla *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) rappresentano un elemento fondamentale per garantire il continuo miglioramento delle iniziative formative rivolte alle pubbliche amministrazioni. In questo contesto, è essenziale esaminare sia i punti di forza che le criticità dell'attivazione dei corsi verso le amministrazioni centrali. Parallelamente, considerare l'impatto dei contesti storici sulle modalità di progettazione e di

erogazione dei corsi, soprattutto riguardo a tematiche sensibili come la sostenibilità, diventa un aspetto rilevante per la ricerca empirica. Pertanto, in base all'esperienza pluriennale del Professor Andrea Lippi, l'inserimento di un personale docente che si occupi di tematiche specifiche risulta essere fondamentale all'interno della posizione che si occupa nella SNA:

“[...] mi occupo di sviluppo sostenibile da poco tempo [...] ma di pubbliche amministrazioni dal 1992, Mi occupo di ricerca sulla Pubblica Amministrazione e insegno Analisi delle Politiche Pubbliche”.

È importante formulare proposte concrete per migliorare la consapevolezza delle pubbliche amministrazioni sulle tematiche attuali, al fine di garantire un adeguato allineamento con le esigenze del contesto politico e sociale in continua evoluzione. Per tale motivazione, si è chiesto, in base alla sua esperienza, quali sono i punti di forza e di debolezza dell'attivazione di questi corsi verso le amministrazioni centrali:

“la domanda dei temi della corsistica e l'attivazione diretta di questi corsi verso le amministrazioni centrali sono il punto di forza di questi corsi”.

La collaborazione con le amministrazioni risulta essere un fattore chiave per la buona riuscita dei corsi, poiché permette la creazione di un “processo partecipativo” che riesce a tenere in considerazione le priorità di tutti gli attori coinvolti nel processo di erogazione e fruizione dei corsi di formazione.

Come affermato in precedenza, la presenza di testimonials o docenti rilevanti ha una funzione fondamentale:

“La presenza di un docente in particolare, come il Professor Enrico Giovannini, che collabora stabilmente con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che è un opinion leader mondiale, è un punto di forza”.

Un elemento che consente la presenza di più accreditati *speaker* e di grande prestigio, che riesce a conferire ai corsi una risonanza ed una presenza ormai notevole. Si rende così possibile la presenza di un parterre di testimoni, docenti molto importanti, personalità qualificato, ex ministri e figure di alto profilo. La collaborazione con il

Joint Research Committee da luogo a scenari di confronto qualificante, includendo tutti i soggetti precedentemente descritti, ai quali aggiungere la *Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS)*⁶⁷, promossa dalla CRUI, e rappresenta la prima esperienza di coordinamento e condivisione tra tutti gli Atenei italiani impegnati sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale. La finalità principale della Rete è la diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità.

Uno dei punti di forza maggiormente significativi, che non va sottovalutato, è l'attualità del tema, in quanto risulta essere di grande rilevanza nel contesto contemporaneo. Oltre a rappresentare un argomento cardine della *Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS)*, la divulgazione delle pratiche sostenibili rientra nel paradigma di policy individuato dall'Unione Europea.

Tuttavia, l'attualità del tema può risultare al contempo un punto di debolezza:

“l'attualità non è mai così stabile, anzi può essere definita come un fattore spesso altalenante”.

La rilevanza di un argomento può variare rapidamente a seconda degli eventi e delle circostanze, rendendo complesso mantenerne costante l'interesse e l'attenzione del pubblico:

“[...] ad esempio, l'esecutivo attuale da sicuramente meno attenzione degli esecutivi precedenti”.

Non risulta essere, nello specifico, un fattore propriamente politico; tuttavia, nei programmi di partito vengono inseriti diversi temi, i quali hanno diverse tempistiche e priorità. Pertanto, l'attualità risulta essere un argomento ruvido, che al contempo può generare tanto delle aspettative e delle azioni positive quanto azioni negative, risultando essere un *mixed blessing* da tenere in considerazione quanto vengono trattati temi specifici.

Un altro punto di debolezza è rintracciabile in un problema culturale delle amministrazioni, per cui certi temi possono essere più sentiti di altri:

⁶⁷ <https://reterus.it>

“Secondo me il tema del Management della sostenibilità è interessante, ma anche il tema della Agricoltura Sostenibile [...] su cui non è presente un particolare interesse generale”.

Il settore di policy deve tenere conto di un *bias*, che comporta la presa in considerazione la sensibilità e l'attenzione dei dipendenti, poiché le amministrazioni pubbliche, centrali, regionali o locali vengono influenzate, prima di ogni cosa, dalla normativa:

“[...] per cui se è uscito un qualche atto o un qualche documento, una legge, un regolamento o un decreto il tema riceve una centralità tale da essere considerato urgente”.

In Italia, recentemente il tema della sostenibilità è stato gestito da due governi con un diverso background politico a questo tema⁶⁸, per cui è interessante comprendere se è rilevante la variabile di politics nella modalità di progettazione oppure di erogazione di questi corsi. L'avvicendamento dei governi nella gestione del tema della sostenibilità ha avuto certamente un peso, ma a detta dell'intervistato non è così influente. Il tema dello sviluppo sostenibile non è un tema connotato politicamente in senso stretto, nella sua accezione originaria, lo diventa però quando una determinata maggioranza di governo ne fa l'elemento cardine di tutto il suo programma di intervento:

“[...] non è la politica che fa lo sviluppo sostenibile, anzi la politica è abbastanza disinteressata in quanto politiche complesse, che quindi non restituiscono ritorni elettorali immediati [...] e quindi non sono attraenti”.

È un tema principale, di cui è importante l'attenzione che può essere conferita da alcune amministrazioni leader e del Ministero dell'Economia e della Finanza (MEF)⁶⁹, all'interno dei bilanci e del Patto di Stabilità⁷⁰.

⁶⁸ Governo Draghi 13 febbraio 2021- 22 ottobre 2022 (Indipendente); Governo Meloni 22 ottobre 2022- in carica (Fratelli D'Italia). [alla data 20 maggio 2024]

⁶⁹ <https://www.mef.gov.it/index.html>

⁷⁰ <https://www.europarl.europa.eu/news/it/press-room/20240419IPR20583/patto-di-stabilita-i-deputati-approvano-le-nuove-regole-di-bilancio>

La variabile *politics*, tuttavia, non risulta essere così importante nelle modalità di progettazione e nell'erogazione dei corsi di formazione proposti dalla *Scuola*, seppur alcuni documenti che hanno istituzionalizzato la sostenibilità sono presenti:

“[...] certo alcuni elementi, alcuni snodi formali, o tecnico-formali di tipo legale, procedurale che hanno istituzionalizzato la sostenibilità sono presenti [...] questi permettono di mantenere alta l'attenzione, poiché qualora ci sia un qualcosa di sostenibile per cui il governo è obbligato a farlo [...] gli amministrativi, di conseguenza, sono obbligati a seguire”.

Una formazione obbligatoria, che sia al contempo omogenea e trasversale, è cruciale poiché garantisce che tutti abbiano accesso alle stesse conoscenze e competenze, indipendentemente dai loro background. In tema di sviluppo sostenibile e della sostenibilità è fondamentale promuovere proposte di miglioramento che puntino ad una formazione di base omogeneamente diffusa e accessibile a tutti attraverso la creazione e l'erogazione dei corsi:

“il punto centrale della creazione dei corsi è essenziale finalizzato, prima di tutto, a creare una formazione di base che sia omogeneamente diffusa”.

Attualmente, molte iniziative legate alla sostenibilità restano nel dominio delle attività volontarie, limitandosi ad arrivare a chi risulta essere già sensibilizzato al tema o a chi è obbligato da specifiche normative:

“[...] fin quando rimane un'attività volontaria rimane comunque di appannaggio di chi è più sensibile o di chi è stato investito da qualche norma”.

Un approccio frammentato non è sufficiente per affrontare le sfide globali legate alla sostenibilità. Come affermato precedentemente, un approccio alla sostenibilità richiede un approccio olistico, in grado di poter comprendere le diverse articolazioni delle tematiche ad esso condiviso. Una formazione passiva, o anche semplicemente di passaggio, non può portare dei benefici.

Per costruire una cultura realmente sostenibile è indispensabile integrare corsi di formazione sull'argomento all'interno dei programmi educativi di ogni ordine e grado, rendendoli parte integrante:

“la ragione per la quale lo sviluppo sostenibile è all'interno dei corsi di formazione per le amministrazioni pubbliche non può avere un approccio soltanto culturale, da turista”.

Pertanto, la costruzione dei corsi della *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) deve garantire che ogni individuo, indipendentemente dal proprio background o sensibilità personale, acquisisca le conoscenze e le competenze necessarie per contribuire ad uno sviluppo più sostenibile:

“[...] l'approccio integrato allo sviluppo sostenibile compreso all'interno della formazione proposta è molto importante”.

Non ci si limita, nel contesto dell'educazione allo sviluppo sostenibile, a far conoscere ai discenti l'*Agenda 2030*, infatti, questa informazione è facilmente accessibile con pochi “click”. Il vero obiettivo dei corsi deve essere far comprendere come tradurre in pratica i principi e gli obiettivi di questa agenda globale. Sviluppare una formazione che vada oltre la teoria, fornendo strumenti concreti e pratici che permettano ai discenti di applicare le conoscenze acquisite nella loro vita quotidiana e nelle loro carriere all'interno delle amministrazioni. Per raggiungere questo obiettivo, i corsi devono includere attività esperienziali, progetti di comunità, simulazioni e collaborazioni con enti locali e aziende che già operano secondo i principi di sostenibilità. Un processo che può essere reso possibile incoraggiando un approccio interdisciplinare, integrando la sostenibilità in diverse materie. La formazione alla sostenibilità, all'interno dei corsi proposti dalla *Scuola*, include momenti di riflessione e discussione, con la possibilità di confrontarsi su tematiche etiche, sociali ed economiche legate alla sostenibilità. Una formazione diffusa non solo aumenterebbe la consapevolezza collettiva riguardo alle pratiche sostenibili, ma favorirebbe anche l'adozione di comportamenti più responsabili e rispettosi dell'ambiente su larga scala, non soltanto nella gestione sostenibile delle amministrazioni.

Il Professor Andrea Lippi, in questo caso come Coordinatore del Dipartimento di Politiche Pubbliche e Governance, propone una visione alternativa, o meglio delle proposte da sottolineare al fine di migliorare il processo e l'erogazione dei corsi. Non si tratta di una proposta riguardante specificatamente i corsi, bensì il contesto esterno:

“la proposta fondamentale di miglioramento, che mi sento di proporre, è quello di tenere alta l'attenzione [...] attraverso la creazione di normative alte, poiché finché ci saranno norme e procedure che parlano di questo, le amministrazioni pubbliche entrano in un frame cognitivo per cui è necessario rispettarle”.

La presenza di leggi e procedure specifiche sul tema della sostenibilità, e in una visione più ampia della formazione alla sostenibilità, è essenziale poiché spinge le amministrazioni pubbliche ad entrare in un *frame* cognitivo in cui il rispetto di tali norme diventa una necessità. L'esistenza di regolamenti chiari e dettagliati consente alle amministrazioni di integrare, obbligatoriamente, i principi di sostenibilità nelle loro operazioni quotidiane, garantendo così che l'attenzione verso le pratiche sostenibili non sia solo un'opzione volontaria ma un obbligo istituzionale.

Tuttavia, vale la pena sottolineare che, dopo quasi 40 anni di riforma dei modelli amministrativi in Italia, riforme che hanno puntato a superare il modello burocratico weberiano orientato alla centralità della norma, con l'introduzione invece di altri modelli amministrativi più orientati alla fiducia, sorprende il fatto che viene ancora indicata la dimensione coercitiva della norma come leva efficace di cambiamento culturale nella PA.

Al fine di promuovere anche una cultura amministrativa orientata alla responsabilità ambientale e sociale, il Professor Andrea Lippi sostiene:

“[...] bisogna uscire dalla forma, poiché la sostanza da sola non si regge; quindi, mi sento di poter suggerire che l'aggettivo che unisce la possibilità di riuscita sia obbligatorio, quindi una formazione obbligatoria e dei passaggi obbligatori”.

La formazione, in relazione alla creazione di una cultura della sostenibilità, necessita in definitiva l'obbligatorietà. L'obbligo non tanto di frequentare i corsi, ma l'obbligo

in riferimento alla presenza di corsi di formazione al tema, in modo tale che la formazione dei dipendenti sia trasversale presente all'interno della loro attività lavorativa.

CAPITOLO 4 – INIZIATIVE PER PROMUOVERE LA CULTURA DELLA SOSTENIBILITÀ IN UN’AMMINISTRAZIONE CENTRALE: IL CASO DELL’AGENZIA DELLE ENTRATE

4.1 La specificità del modello per agenzie come volano per l'innovazione organizzativa

Il presente capitolo si concentra sull’analisi delle iniziative per la promozione della cultura della sostenibilità all’interno dell’*Agenzia delle Entrate*⁷¹, in qualità di esempio di amministrazione centrale e, soprattutto, come esempio di amministrazione manageriale.

Un’analisi qualitativa, che include l’analisi tematica dei corsi di formazione frequentati dal personale, delle iniziative promosse ed un’analisi documentale approfondita, a cui si aggiunge la possibilità di intervistare il Responsabile dell’Ufficio Formazione dell’*Agenzia delle Entrate*, il Dottore Salvatore Lazzara⁷². Il campo d’indagine è limitato all’*Agenzia delle Entrate* come caso di studio specifico. L’obiettivo è quello di esaminare le iniziative promosse dall’AdE per sensibilizzare e promuovere la sostenibilità, e di comprendere se la cultura organizzativa incide sull’implementazione di politiche orientate alla sostenibilità. A tale scopo, come precedentemente descritto, la metodologia della ricerca prevede delle diverse analisi. Viene condotta un’analisi tematica dei corsi di formazione sulla sostenibilità all’interno dell’*Agenzia delle Entrate*. Un’analisi che si concentra sui contenuti dei corsi, inclusi argomenti trattati, obiettivi formativi e metodologie didattiche utilizzate. Viene data particolare attenzione alle modalità attraverso cui i corsi acquistati dalla *Scuola Nazionale dell’Amministrazione* (SNA) integrano concetti di sostenibilità, qualora siano presenti, e come questi vengono comunicati e applicati nel contesto

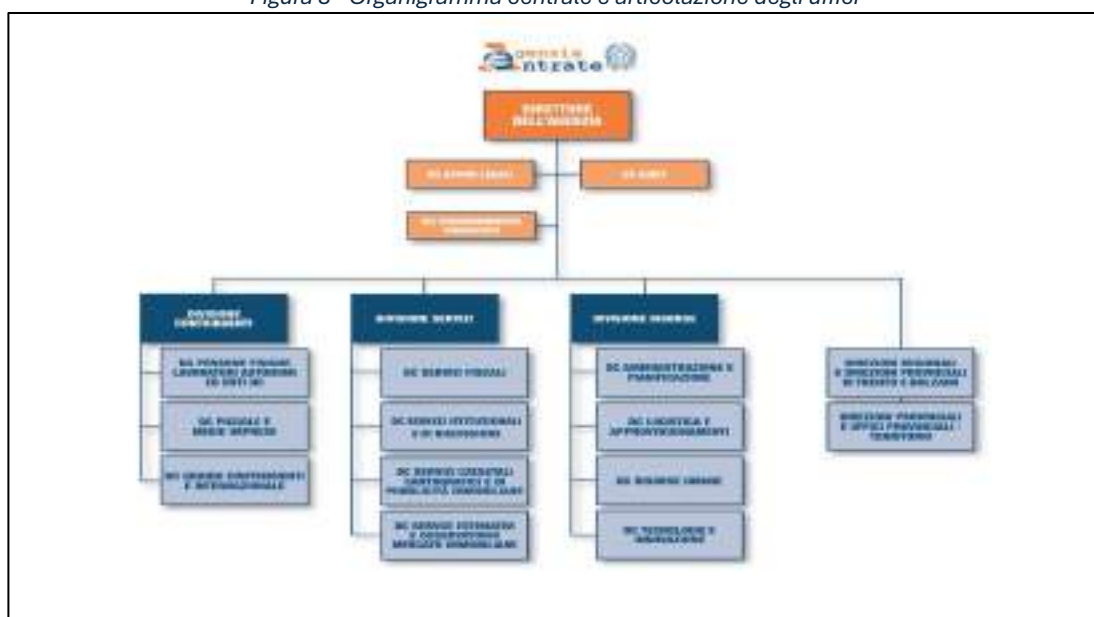
⁷¹ <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/>

⁷² <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/chi-siamo/organigramma-centrale/risorse-umane-e-organizzazione/settore-sviluppo-organizzativo>

lavorativo dell’Agenzia. Viene condotta un’analisi dettagliata delle iniziative adottate dall’*Agenzia delle Entrate* per la promozione della sostenibilità tra il personale, comprendendo la valutazione delle politiche organizzative, dei programmi di sensibilizzazione e delle pratiche lavorative sostenibili implementate. Un’ulteriore analisi della documentazione istituzionale viene condotta al fine di approfondire i rapporti istituzionali, politiche organizzative, materiali di formazione e di altri documenti pertinenti relativi alla sostenibilità all’interno dell’Agenzia. L’intervista al Dottore Salvatore Lazzara consente, attraverso una specifica articolazione in dimensioni di ricerca, di entrare in contatto con la tematizzazione della sostenibilità all’interno dell’AdE e l’analisi delle iniziative formative interne ed esterne. Attraverso questa metodologia della ricerca si mira ad ottenere una comprensione approfondita delle migliori pratiche, delle sfide incontrate e delle opportunità per migliorare l’integrazione della sostenibilità, nonché alla ricostruzione delle principali strategie adottate dall’AdE.

L’*Agenzia delle Entrate* è un’agenzia fiscale della pubblica amministrazione italiana dipendente dal *Ministero dell’Economia e delle Finanze* (MEF) che svolge funzioni relative ad accertamenti e controlli fiscali e alla gestione dei tributi (Figura 8)⁷³.

Figura 8 - Organigramma centrale e articolazione degli uffici



(fonte: <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/chi-siamo/organigramma-centrale>)

⁷³ <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/chi-siamo>

La scelta deriva dal fatto che il sistema amministrativo italiano risulta essere uno degli ambiti di azione pubblica nei quali è interessante indagare gli assetti organizzativi e le modalità operative degli apparati pubblici. Il contesto italiano è generalmente recluso a condizioni di arretratezza del proprio sistema amministrativo riconducibili a un'inerziale *path dependency* di un modello burocratico orientato alle regole, con una forte organizzazione gerarchica e un'elevata divisione del lavoro (Franceschetti, 2022). Alcune amministrazioni, l'*Agenzia delle Entrate* tra queste, risultano essere ancora espressione del *New Public Management* (NPM)⁷⁴ favorendo l'implementazione di pratiche sostenibili poiché lavorano a livello manageriale, così che la loro struttura e la loro cultura organizzativa consentono di rispondere con maggiore facilità alla formazione. Nonostante il paradigma amministrativo dominante sia radicalmente cambiato dal decennio riformatore degli anni Novanta del secolo scorso (Bassanini, 2009), l'*Agenzia delle Entrate* ha continuato a mantenere vivi i principi del NPM. Essa rappresenta un ecosistema autopoietico che, in virtù del principio di autonomia gestionale mai revocato, si ridefinisce continuamente per affrontare le sfide dell'ambiente esterno. Un'autonomia che si applica all'assetto organizzativo, alle risorse umane e tecnologiche, nonché alle logiche operative e di processo.

Approfondire il caso dell'esperienza dell'*Agenzia delle Entrate* nell'implementazione delle pratiche di gestione sostenibili consente di verificare se l'orientamento al *New Public Management*, che questa amministrazione adotta da più di vent'anni (*ibidem.*), possa effettivamente essere una preconditione strategica per attivare forme efficaci di sostenibilità. Viene evidenziato il permanere di quella cultura dell'adattamento reattivo (Capano, 2002) che ha caratterizzato il periodo di innovazione delle amministrazioni pubbliche del NPM. Tuttavia, all'interno del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026* (PIAO)⁷⁵ dell'*Agenzia delle Entrate*, viene

⁷⁴ Un nuovo paradigma che vede nel suo intento l'essere in contrasto con il modello burocratico tradizionale, avvicinandosi ad una nuova gestione pubblica, che si basa sul decentramento organizzativo dei compiti (agencification), decentramento delle responsabilità dirigenziali, definizione per via contrattuale del rapporto di lavoro e una sistematica valutazione della performance e dei risultati (Hood, 1991)

⁷⁵ <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/6000307/PIAO+2024-2026.pdf/8e0c477e-e74b-9bb3-8034-cc63bd40435d>

sottolineato anche come l’Agenzia riconosce come propri interlocutori tutti i soggetti che presentano un interesse nei suoi confronti e il cui coinvolgimento è necessario per il perseguimento della sua missione. Questo dimostra che, nel corso degli anni, l’Agenzia si è impegnata a identificare opportunità e criticità nelle relazioni con i portatori di interessi, ad aumentare la trasparenza e ad orientare l’organizzazione verso una maggiore efficacia, efficienza e sostenibilità. Le iniziative intraprese, anche in riferimento alla consultazione di consulenti esterni (*cf.* 3.1), mirano a rafforzare il processo di informazione, consultazione e dialogo e, in generale, il coinvolgimento dei diversi interlocutori, al fine di facilitare l’attuazione di pratiche gestionali mirate alla sostenibilità. Il ricorso ai consulenti promuove una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità all’interno della formazione nell’*Agenzie delle Entrate*, favorendo l’adozione di pratiche innovative e responsabili, in linea con i principi guida dello sviluppo sostenibile. In questo contesto, in linea con le direttive dell’*Agenda 2030*, l’*Agenzia delle Entrate* mira a garantire una costante attenzione all’impatto sociale e ambientale delle proprie attività e ritiene di primaria importanza i rapporti con i portatori di interesse. Il Bilancio sociale è lo strumento di rendicontazione e comunicazione delle attività di responsabilità sociale, che traccia il percorso di sostenibilità dell’Agenzia ed informa i portatori di interesse, in coerenza con i propri obiettivi, sugli aspetti che riguardano la semplificazione dei rapporti con i contribuenti, l’assistenza a cittadini e imprese e sul miglioramento dei servizi offerti. Rispetto alle edizioni precedenti, il Bilancio sociale 2022, come affermato al suo interno, presenta novità sia nella struttura che nei contenuti. In particolare, sono stati introdotti elementi di analisi relativi al contributo delle attività dell’Agenzia al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell’*Agenda 2030* (SDGs) (Figura 9).

Figura 9 - Principali Goals che coinvolgono l'agenzia e la loro interdipendenza



(fonte: Bilancio Sociale 2022)

Pertanto, in questo nuovo approccio alla sostenibilità si è cercato di analizzare le attività dell’Agenzia in un’ottica sostenibile, illustrando come queste possano contribuire al raggiungimento degli obiettivi globali. In questo contesto, l’*Agenzia delle Entrate* si pone a supporto dello Stato per il recupero delle risorse necessarie a sostenere lo sviluppo del Paese. Infatti, lo svolgimento della missione istituzionale dell’Agenzia permette, tra le altre cose, di reperire i fondi necessari per realizzare le politiche nazionali di sviluppo sostenibile. Attraverso la redazione del *Bilancio sociale*, l’*Agenzia delle Entrate* ha tracciato nell’ultimo triennio un percorso di sostenibilità. Come affermato al suo interno “*aumenta, quindi, l’impegno nel rafforzare il sistema dei valori in un’ottica di sostenibilità, mostrando con una rappresentazione semplice e immediata le informazioni utili a misurare l’impatto economico, ambientale e sociale delle attività svolte nell’anno di riferimento*”.

L’innovazione organizzativa rappresenta un elemento cruciale per il miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia delle amministrazioni pubbliche. L’*Agenzia delle Entrate* adotta un approccio strategico e strutturato per promuovere l’innovazione organizzativa e la sostenibilità. Un approccio che include l’implementazione di pratiche sostenibili e tecnologie avanzate per ridurre l’impatto ambientale e favorire un uso responsabile delle risorse. La definizione di obiettivi chiari e misurabili, in linea con i principi di sostenibilità, garantisce una risposta proattiva alle sfide socioeconomiche attuali e future. La “specificità del modello per agenzie come volano per l’innovazione organizzativa” si riferisce al concetto secondo cui l’adozione di modelli organizzativi specificatamente progettati per le agenzie può fungere da catalizzatore per l’innovazione all’interno dell’organizzazione. In altre parole, quando si adotta un modello organizzativo ben definito e su misura per le proprie esigenze, questa scelta può stimolare e facilitare cambiamenti innovativi nelle sue pratiche, strutture e processi. Questo è il caso dell’Agenzia, dove l’adozione di un modello organizzativo specifico ha favorito l’implementazione di nuove pratiche e processi. Ha reso possibile il miglioramento dell’efficienza operativa, consentendo all’Agenzia di rispondere più rapidamente e con maggiore flessibilità alle esigenze del Paese, in linea con l’adozione di pratiche ecocompatibili. L’*Agenzia delle Entrate* ha intrapreso un costante processo di evoluzione organizzativa, per adattare al meglio la propria

struttura ai compiti e agli obiettivi assegnati. Con la riforma organizzativa avviata a partire dal 2017⁷⁶, l’Agenzia prevede una sostanziale trasformazione dei propri uffici. La riforma ha inoltre tenuto conto dell’importanza della sostenibilità nella gestione delle risorse, non migliorando solamente l’efficienza e la qualità dei servizi offerti, ma promuovendo una gestione più responsabile, in linea con il paradigma della GreenPA (*cf.* 1.2).

L’AdE rappresenta un fulcro essenziale per l’efficienza amministrativa e l’innovazione del nostro Paese. Il modello operativo dell’Agenzia non solo ottimizza la produttività, ma si dimostra anche reattivo agli input esterni e alle politiche interne orientate alla sostenibilità. Infatti, nonostante l’Agenzia operi in un settore a basso impatto ambientale, è costantemente impegnata nel monitorare e ridurre gli impatti associati all’uso dei beni strumentali necessari per il suo funzionamento, con l’obiettivo di contribuire alla tutela dell’ambiente. In linea con gli obiettivi di sostenibilità definiti a livello internazionale ed europeo, recepiti dall’Italia attraverso specifici piani programmatici settoriali per la transizione verso un’economia circolare, l’Agenzia, all’interno del *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026* (PIAO), ha identificato le strategie di riferimento per la pianificazione delle iniziative che intende perseguire:

- La *Strategia Nazionale per l’Economia Circolare* (SEC) è uno strumento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di neutralità climatica, definendo azioni e target misurabili fino al 2035. Questa strategia si concentra sull’acquisto di materiali attraverso l’applicazione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) per gli acquisti verdi nella Pubblica Amministrazione, sull’adozione dell’analisi del ciclo di vita, sui criteri per la cessazione della qualifica di rifiuto (*end of waste*), sulla responsabilità estesa del produttore, sul ruolo del consumatore e sulla diffusione di pratiche di condivisione e di “prodotto come servizio”;
- Il *Piano Nazionale Integrato per l’Energia e il Clima* (PNIEC), revisionato dal *Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica* (MASE) a fine giugno

⁷⁶https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/232941/cs+25012018+vertici+entrate_n_005_Com.+st.+Comitato+di+gestione+25.01.18/93b54d9b-1578-1812-14ad-240036a04e56

2023, tenendo conto della nuova situazione geopolitica europea generata dal conflitto russo-ucraino, che ha avuto ripercussioni sull'approvvigionamento di gas naturale nel Nord Europa e attraverso l'Ucraina, coinvolgendo il principale fornitore dell'Unione. Questo documento definisce la politica energetica e climatica a lungo termine che l'Italia intende adottare per orientare lo scenario energetico verso un futuro più sostenibile, riducendo la dipendenza dai combustibili fossili e accelerando lo sviluppo delle energie rinnovabili, migliorando l'efficienza energetica e aumentando la capacità di stoccaggio dell'energia;

- Il *Programma Nazionale di Gestione dei Rifiuti (PNGR)* è uno strumento di indirizzo e supporto per la pianificazione regionale della gestione dei rifiuti. Ha l'obiettivo di garantire che i criteri di pianificazione siano conformi agli obiettivi della normativa comunitaria, prevenendo il contenzioso, e assicurando che i sistemi di gestione dei rifiuti siano sostenibili, efficienti, efficaci ed economici in tutto il territorio nazionale, in linea con gli obiettivi di coesione territoriale.

Le principali aree d'intervento finalizzate a garantire a una corretta ed efficace gestione ambientale riguardano:

- gli acquisti verdi e il *green public procurement*;
- la gestione dei consumi energetici;
- la gestione dei rifiuti e l'economia circolare;
- la promozione della mobilità sostenibile;
- la sensibilizzazione dei dipendenti al risparmio energetico, alla gestione dei rifiuti, alla mobilità sostenibile, all'uso più consapevole delle risorse e all'economia circolare, con attività di comunicazione e informazione sui rischi per l'ambiente e la salute, suggerendo la scelta di materiali, prodotti e servizi alternativi.

Alla base dell'atteggiamento adottato, in linea con i principi di sostenibilità, il modello organizzativo dell'*Agenzia delle Entrate* viene considerato un volano per l'innovazione organizzativa e per la promozione della cultura della sostenibilità. Il modello organizzativo su misura consente all'Agenzia di adottare strutture flessibili e

agili, che favoriscono la rapida adattabilità alle mutevoli esigenze e sfide, incluso il promuovere delle iniziative *green*. Inoltre, favorisce la trasparenza dei processi decisionali e la responsabilità nell'implementazione di pratiche sostenibili, creando un ambiente in cui i dipendenti si sentono responsabilizzati e motivati a contribuire al cambiamento. L'AdE si dimostra aperta alla cultura di apprendimento continuo e adattamento, rimanendo disponibile all'esplorazione di nuove idee e all'adattamento delle proprie pratiche in base alle migliori pratiche in materia di sostenibilità.

4.2 L'esperienza dell'AdE: le competenze per la sostenibilità in pratica

L'esperienza dell'*Agenzia delle Entrate* nel promuovere competenze per la sostenibilità rappresenta un esempio tangibile di come le istituzioni pubbliche possano contribuire attivamente alla transizione ecologica. Il contesto in cui si avvia la formazione si basa senza dubbio sulla consapevolezza della nuova centralità del tema e dello sviluppo delle competenze del personale della Pubblica Amministrazione in generale. In un'epoca in cui lo sviluppo sostenibile è diventato una priorità nazionale (e globale), l'AdE ha intrapreso un percorso di innovazione e formazione volto a integrare principi sostenibili nelle proprie operazioni quotidiane. Un impegno che si traduce in programmi di formazione che mirano a sviluppare competenze specifiche tra i dipendenti, favorendo una cultura organizzativa attenta all'ambiente e all'efficienza energetica. In questo paragrafo, l'intervista effettuata al Dottore Salvatore Lazzara consente di affrontare il tema della formazione del personale, e dell'Agenzia stessa, in quanto Responsabile dell'Ufficio Formazione. Il tema della formazione ad una cultura della sostenibilità è di rilevanza fondamentale anche all'interno di un'amministrazione centrale, come l'*Agenzia delle Entrate*, nonostante, almeno apparentemente, non sia una delle tematiche principali di cui si occupa:

“Abbiamo cominciato a lavorare sul tema della sostenibilità [...] in coincidenza con il momento in cui si solidificava la tematica dell'Agenda

2030 [...] iniziando prima in via esplorativa, cercando di comprendere se l'organizzazione fosse recettiva in qualche modo ai temi”.

È interessante notare come il coinvolgimento del settore della comunicazione, insieme a quello della formazione, sia fondamentale nel veicolare le tematiche e le prassi relative alla sostenibilità. Questo approccio consente di rendicontare efficacemente la struttura organizzativa, facilitando una rapida e semplice implementazione:

“attraverso un’analisi interna condotta dal nostro settore comunicazione, con una survey per capire se la struttura organizzativa, in termini propri di organigramma e di processi all’interno delle strutture, fosse già pronta a recepire le nuove disposizioni e le linee di indirizzo”.

Nell’ambito della gestione aziendale moderna, i temi della sostenibilità e dell’organigramma relativo, invece, assumono un ruolo centrale. Non solo sono fondamentali per il benessere dei dipendenti, ma rappresentano anche un valore aggiunto per l’intera organizzazione, contribuendo al miglioramento aziendale e dell’efficienza operativa. Pertanto, l’inserimento di figure specifiche e di documenti aziendali in relazione al tema rappresenta una linea principale di azione dell’AdE.

In riferimento alla *Scuola Nazionale dell’Amministrazione* (SNA), l’*Agenzia delle Entrate* risulta essere un caso rilevante, nella sua posizione di amministrazione centrale che collabora per la creazione dei corsi, al fine di migliorare costantemente le competenze dei propri dipendenti e garantire un servizio pubblico efficiente e aggiornato. Infatti, come viene affermato all’interno del *Bilancio sociale 2022*, l’Agenzia coinvolge tutto il personale in corsi di formazione e aggiornamento professionale, avvalendosi anche dell’offerta formativa della *Scuola Nazionale dell’Amministrazione* (SNA) e della *Consip*⁷⁷:

“Per quanto riguarda il tema della sostenibilità, il nostro personale viene formato attraverso i corsi Consip o SNA, [...] riguardo argomenti come i contratti per gli acquisti verdi in rete, gestione dei contratti di appalti pubblici in ottica green e il corso dell’anticorruzione, in tema di appalti”.

⁷⁷ <https://www.consip.it>

Tuttavia, vale la pena sottolineare come, essendo un'amministrazione, i rapporti che l'Agenzia presenta con i vari enti che forniscono formazione è di collaborazione, proprio in virtù del fatto che la Pubblica Amministrazione difficilmente va "a gara" sul mercato aperto:

"[...] quasi mai compriamo formazione, piuttosto creiamo partnership facendo accordi di collaborazione e creando basi solide, le quali rappresentano un fattore che contribuisce alla formazione in maniera costante".

La corsistica fruita riguarda sia l'acquisizione di competenze manageriali e relazionali sui temi della legalità, dell'etica, della trasparenza e del contrasto alla corruzione. La valorizzazione e la formazione del personale non si limitano alla sola corsistica offerta dalla SNA, *Consip* o di altre agenzie formative, ma è presente anche una formazione e sensibilizzazione interna. Come affermato all'interno del quarto capitolo del *Bilancio sociale 2022*, dedicato alle Persone, il personale dell'AdE, nel 2022, è stato coinvolto per l'86% in almeno un corso di formazione (*Tabella 7*).

Tabella 7 - Offerta formativa frequentata dai dipendenti dell'Agenzia delle Entrate

Ore annue pro-capite	2021		2022	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	18	18	19	21
POER	14	13,5	24	24
Persone che hanno frequentato corsi	2021		2022	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	130	250	130	252
POER	450	955	499	989
Aree professionali	11.120	11.023	13.709	13.898
Totale	11.700	12.228	14.338	15.139

(fonte: Bilancio sociale 2022 (p.71))

L'Ufficio Formazione della Direzione Centrale Risorse Umane gestisce il “processo formazione”, definendo e attuando le iniziative formative centrali, orientando e coordinando le attività di formazione regionali e valutando l'efficacia della formazione erogata all'interno dell'Agenzia, oltre che pianificare le attività. Inoltre, cura i rapporti con la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA), con le Università, con i centri di studio e ricerca dei professionisti e delle associazioni di categoria e con ogni altro soggetto in grado di contribuire alla crescita professionale del personale.

L'analisi tematica dei corsi della formazione della SNA progettati con l'ausilio dall'*Agenzia delle Entrate* mostra come in realtà, quelli ancora attivi per l'anno 2024, non siano strettamente focalizzati sulla sostenibilità:

- il corso “*Leadership for Change – Corso dedicato Agenzia delle Entrate*”⁷⁸ si presenta nella sezione “Formazione Continua” e si concentra sui principali temi relativi al comportamento organizzativo per aiutare i partecipanti a sviluppare competenze manageriali cruciali per affrontare, gestire e promuovere processi di cambiamento, utili all'Agenzia per adattarsi alle mutevoli condizioni del contesto esterno. Il corso viene rivolto alle posizioni organizzative di elevata responsabilità dell'*Agenzia delle Entrate* ed essendo edizioni realizzate in collaborazione con una o più amministrazioni è riservato solo ai dipendenti di quest'ultime;
- Il corso “*Imposta sul valore aggiunto nazionale – in collaborazione con Agenzia delle Entrate*”⁷⁹ si presenta nella sezione “Formazione Continua” e si propone di realizzare una trattazione organica della disciplina dell'IVA (Imposta sul valore aggiunto), attraverso l'esame sistemico della normativa, ad eccezione di quella riguardante i rapporti internazionali. Il corso essendo in collaborazione con una o più amministrazioni, porta il sistema ad accettare soltanto le candidature provenienti dai dipendenti di quella stessa amministrazione;
- Il corso “*Imposta sul valore aggiunto internazionale – in collaborazione con Agenzia delle Entrate*”⁸⁰ si presenta nella sezione “Formazione Continua” e ha

⁷⁸ https://paf.sna.gov.it/scheda_corso.html?cid=3072

⁷⁹ https://paf.sna.gov.it/scheda_corso.html?cid=3213

⁸⁰ https://paf.sna.gov.it/scheda_corso.html?cid=3214

come obiettivo il rafforzamento delle conoscenze e delle competenze del personale dell'amministrazione finanziaria in tema di Imposta sul valore aggiunto nell'ambito delle transizioni internazionali. Il corso essendo in collaborazione con una o più amministrazioni, porta il sistema ad accettare soltanto le candidature provenienti dai dipendenti di quella stessa amministrazione.

Nonostante i corsi in collaborazione tra la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) e l'*Agenzia delle Entrate* non siano specificatamente focalizzati sulla formazione alla sostenibilità o sulle pratiche gestionali sostenibili, i dipendenti possono comunque usufruire dei numerosi corsi sulla sostenibilità destinati a tutte le amministrazioni centrali, presenti nel programma della SNA. Da sottolineare, come la partecipazione del personale dell'Agenzia ai corsi presenti nel catalogo SNA sia gratuita. Per comprendere al meglio la formazione sulla cultura della sostenibilità, è quindi necessaria un'analisi dei principali documenti guida dell'Agenzia in materia, come le *Linee Guida per la Rilevazione dei Fabbisogni 2024*, il *Piano di Formazione 2024* e la *Carta dei Valori Conoscersi per Riconoscersi*⁸¹:

“all'interno dei documenti strategici, in materia di sostenibilità [...] si sottolinea come la sostenibilità sia esattamente uno dei temi che assume una rilevanza importante [...] al fine di riorientare in ottica sostenibile le attività lavorative”.

Gli artefatti per la cultura della sostenibilità risultano essere uno strumento eccellente per veicolare questo tema all'interno dell'*Agenzia delle Entrate*, e non solo. Promuovono una maggiore consapevolezza e rappresentano delle guide pratiche per la sensibilizzazione e la diffusione efficace tra i dipendenti e gli stakeholders.

Ai fini dell'obiettivo di indagare l'implementazione delle pratiche gestionali sostenibili interne, risulta fondamentale analizzare anche i riferimenti alle direttive internazionali, perché permettono di comprendere chiaramente gli obiettivi, le politiche e le strategie dell'Agenzia riguardo alla sostenibilità, fornendo una direzione

⁸¹ Consultabili nella sezione “Amministrazione trasparente” del sito dell'Agenzia delle Entrate, <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/amministrazione-trasparente>

precisa per sviluppare programmi di formazione coerenti con la visione istituzionale. Permette, inoltre, di comprendere se la formazione interna sia ben informata, strategicamente allineata, conforme ed efficace, individuando appunto a che livello sia la cultura organizzativa orientata agli obiettivi sostenibili. All'interno del precedentemente menzionato *Bilancio sociale 2022* viene sottolineato il ruolo che l'*Agenzia delle Entrate* svolge in funzione dell'*Agenda 2030*, affermando come l'AdE si pone a supporto dello Stato per il recupero delle risorse necessarie a sostenere lo sviluppo del Paese; tuttavia, è sensibile alle questioni interne ad essa:

“L’attenzione verso il tema della sostenibilità deriva indubbiamente da una spinta legislativa [...] che si ripercuote su tutte le altre pubbliche amministrazioni”.

Inoltre, l'adempimento della propria missione istituzionale consente all'*Agenzia delle Entrate*, tra le altre cose, di acquisire i fondi necessari per supportare l'attuazione delle politiche nazionali per lo sviluppo sostenibile, allineate ai *Sustainable Development Goals*. Le opportunità derivanti da un approccio alla sostenibilità nella Pubblica Amministrazione sono diverse e possono portare a riduzione dei costi, maggiore efficienza, innovazione, semplificazione delle procedure e modalità di lavoro più intelligenti, nonché un maggiore coinvolgimento delle persone ed una responsabilità sociale ampliata. Pertanto, è di fondamentale importanza condurre un'analisi approfondita delle azioni già compiute e di quelle in corso. Infatti, per la prima volta, viene proposto un approccio orientato agli impatti delle attività dell'*Agenzia* sul raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. L'*Agenzia delle Entrate* si impegna quindi ad integrare nei prossimi anni la rendicontazione sociale con ulteriori analisi sui temi del *Sustainable Development*, utilizzando strumenti di misurazione e monitoraggio.

Il contesto in cui si avvia la progettazione interna degli interventi formativi per il 2024 parte dal riconoscimento della rinnovata centralità della formazione e dello sviluppo delle competenze del personale della Pubblica Amministrazione, e dell'impegno forte, da parte dell'AdE di rafforzare un sistema sempre più integrato di sviluppo del capitale umano. La focalizzazione sulle conoscenze, le capacità tecniche e le competenze richieste a ciascun dipendente consentono di indirizzare l'attività formativa in stretta

relazione con le abilità necessarie richieste per i diversi ruoli professionali. Nella fase di progettazione dell'offerta formativa per il 2024 si è tenuto conto di queste premesse di forte cambiamento:

- sul piano dell'individuazione delle popolazioni interessate alle iniziative (operatori/assistenti/funzionari);
- su quello della definizione, per queste popolazioni target, delle conoscenze, abilità e competenze da sviluppare, sia sul piano trasversale (soft skills) sia su quello più tecnico e correlato ai profili di ruoli e alle famiglie professionali di riferimento.

Nei prossimi anni, la sfida più grande è quella della definizione di un piano formativo che supporti l'implementazione del nuovo sistema di famiglie professionali e dei nuovi mestieri, facilitandone l'adozione. Proprio per questa motivazione, il piano formativo 2024 si sviluppa a partire dalle pratiche di progettazione ed erogazione delle attività messe a punto nel 2023 e dalle *Linee Guida per l'Analisi e la Rilevazione dei Fabbisogni Formativi*, individuate dalle strutture responsabili dei processi *core* e *no core*. Il *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026* afferma come il 2024 sarà caratterizzato, sul piano della progettazione ed erogazione delle iniziative formative, dall'adozione di un approccio che mira a bilanciare diverse esigenze. I driver della progettazione sono individuati nei seguenti parametri:

- numerosità della platea dei destinatari;
- omogeneità dei profili professionali target;
- efficacia della modalità di erogazione rispetto agli obiettivi di apprendimento definiti;
- bilanciamento costi/benefici nella scelta della modalità di erogazione.

In riferimento a quanto affermato precedentemente, emerge che la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) non ha un'influenza così rilevante per il 2024 per quanto riguarda la formazione alle pratiche sostenibili, poiché viene indicato che una grande parte del catalogo formativo 2024 sarà costituita dalle proposte formative prodotte autonomamente⁸².

⁸² Come affermato all'interno del PIAO 2024-2026 nel paragrafo 3.3.1 "Formazione del personale" (pag. 221)

Infatti, il PIAO 2024-2026 afferma come la *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) sia il principale fornitore esterno a cui l'Agenzia si rivolge per la progettazione condivisa di iniziative formative riguardanti temi di carattere manageriali, tecnico-tributario e giuridico-amministrativo. Spetta all'Ufficio Formazione essere la struttura referente per la SNA e il soggetto autorizzativo per la partecipazione ai corsi del personale dell'Agenzia, seguendo un processo di coordinamento e monitoraggio che vede coinvolte tutte le strutture centrali e periferiche. Quando la *Scuola* non è in grado di garantire l'erogazione dell'iniziativa richiesta, l'Agenzia può affidare la formazione ad altri soggetti esterni per iniziative specifiche, come corsi interaziendali, master, corsi di perfezionamento e di alta formazione. In questo contesto, è importante evidenziare il rafforzamento della collaborazione con Formez PA (*cf.* 3.1), iniziata nel 2023, per sviluppare un piano dettagliato di interventi formativi. Un piano progettato per supportare i percorsi di inserimento dei nuovi assunti e promuovere lo sviluppo professionale del personale dell'Agenzia, sia a livello dirigenziale che non. Attraverso i documenti principali in materia di offerta formativa è facile individuarne i punti cardine. L'offerta formativa è sviluppata seguendo le *Linee Guida per l'Analisi e la Rilevazione dei Fabbisogni*, individuati grazie al contributo delle *strutture owner*. Le linee guida permettono di identificare interventi e progetti che vengono successivamente inclusi nel Piano annuale per la formazione e nel catalogo corsi. Gli strumenti che supportano lo sviluppo dell'offerta formativa sono:

- Linee guida per la rilevazione dei fabbisogni, che rappresentano le indicazioni ottenute dalla prima ricognizione presso le strutture centrali, relative alle iniziative da erogare per lo sviluppo delle competenze sui processi di *line* e di *staff*;
- Piano annuale, che offre indicazioni strategiche e metodologiche per supportare la gestione del processo formativo e le sue ricadute operative e organizzative.
- Catalogo dei corsi, che fornisce una schematizzazione utile per le fasi iniziali di programmazione su scala nazionale degli interventi. Il catalogo include schede corso predisposte dall'Ufficio Formazione in collaborazione con le strutture *owner* dei processi, descrivendo interventi formativi, obiettivi,

contenuti ed elementi utili per un'efficace progettazione e programmazione delle iniziative.

L'offerta formativa prevede una formazione tecnica che si orienta verso le nuove modalità di gestione dei servizi al contribuente e si pone come obiettivo il potenziamento delle capacità di assistenza, il supporto alle innovazioni tecnologiche e alle infrastrutture dei processi ed a mantenere le competenze specialistiche aggiornate in seguito a innovazioni procedurali e/o normative:

“[...] la velocità e l'efficacia dei cambiamenti viene determinata da quanto l'Agenzia riesce ad essere protagonista del cambiamento [...] mettendo in piedi delle leve che [...] permettono di accelerare certi cambiamenti rispetto alla semplice adesione”.

Una formazione dedicata all'inserimento, promuovendo iniziative formative *blended* che utilizzano diverse tecniche e metodologie, mirate allo sviluppo di competenze tecniche e *soft skills*, nonché all'allineamento con il sistema valoriale dell'Agenzia. Sarà riproposta e potenziata la formazione comportamentale attraverso iniziative con elevata utilità, che tratteranno argomenti vari, dalla performance individuale alla gestione dei conflitti, dalla *diversity* al lavoro agile. Una formazione per lo sviluppo delle competenze trasversali ai processi, il cui obiettivo è fornire al personale gli strumenti necessari per sviluppare competenze essenziali per il nuovo modello operativo. La formazione in materia di etica, anticorruzione e trasparenza pianificati per tutti i dipendenti e specifiche per i diversi ruoli, in linea con le direttive ANAC⁸³. Infine, una formazione manageriale orientata a potenziare specifici aspetti della gestione, diffondendo una moderna cultura organizzativa tra dirigenti e figure di responsabilità. In questo caso, l'offerta formativa punta a potenziare le competenze del management e a supportare le strategie organizzative per l'implementazione del nuovo modello operativo. L'Ufficio Formazione, al fine di comunicare e sensibilizzare le iniziative formative collabora con altre strutture dell'AdE:

⁸³ <https://www.anticorruzione.it>

“[...] noi lavoriamo in collaborazione con una struttura dell’Agenzia, che è appunto l’Ufficio Benessere Organizzativo e Pari Opportunità [...] poiché temi che si incrociano con quelli del benessere organizzativo”.

Anche attraverso l’analisi delle iniziative adottate per promuovere la cultura della sostenibilità al suo interno, sono previste diverse proposte per una gestione ambientale corretta ed efficace, che includono la sensibilizzazione del personale e l’adozione di strategie di acquisto a impatto ambientale ridotto. Il sesto capitolo del *Bilancio sociale 2022* è completamente dedicato alla tematica “Ambiente”, dimostrazione del fatto che l’Agenzia risulta essere molto interessata agli impatti ambientali e alle politiche nazionali. In linea generale, il complesso contesto nazionale ed internazionale richiede una profonda evoluzione nel ridefinire gli stili di vita verso una maggiore razionalizzazione dei consumi e dei relativi costi. Pertanto, è fondamentale sviluppare una nuova realtà ambientale e introdurre, a tutti i livelli, una “cultura”. Per la responsabilizzazione del personale agli impatti ambientali, l’AdE pubblica sul proprio sito web manuali, vademecum e articoli di approfondimento su temi come il riuso, la raccolta differenziata, il risparmio energetico e la mobilità sostenibile. L’approccio strategico adottato si concentra sull’implementazione della filosofia delle “3R”⁸⁴, che si traduce in un invito a ridurre, riutilizzare e riciclare, promuovendo così pratiche sostenibili per la gestione ambientale. La strategia adottata dall’Agenzia per gli acquisti pubblici verdi, in conformità alle normative nazionali e internazionali, si concentra sull’adozione di scelte che hanno un impatto ambientale ridotto per le categorie di prodotti e servizi identificati dal *Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica* (MASE), attraverso l’inclusione dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) (cfr. 1.2) nelle procedure di gara. Da lungo tempo, l’AdE si occupa della sostenibilità ambientale dei beni utilizzati e dei servizi di cui fruisce. Già dal 2008, nel proprio Manuale delle Procedure sugli approvvigionamenti, è stato introdotto un principio generale di comportamento volto a favorire, quando possibile, l’acquisto di prodotti e

⁸⁴[https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/232262/All+2+Economia+circolare+in+Agenzia+delle+Entrate.pdf/cce0283f-c936-590b-9e57-f0eb6cd847bb#:~:text=note%20sul%20corretto%20utilizzo%20della%20carta%20e%20sulla%20raccolta%20differenziata\).&t](https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/232262/All+2+Economia+circolare+in+Agenzia+delle+Entrate.pdf/cce0283f-c936-590b-9e57-f0eb6cd847bb#:~:text=note%20sul%20corretto%20utilizzo%20della%20carta%20e%20sulla%20raccolta%20differenziata).&t)

servizi con un impatto ambientale ridotto: “*l’attività negoziale dell’Agenzia si sviluppa nel rispetto delle politiche espresse in sede di Piano strategico e formulazione del budget, attraverso una sistematica ricerca sul mercato di nuove fonti qualificate di approvvigionamento [...] dirette ad introdurre criteri ambientali e sociali nelle procedure di acquisto di beni e servizi*”⁸⁵.

Il PAN GPP (cfr. 1.2) sottolinea come le amministrazioni hanno la possibilità di richiedere livelli prestazionali più elevati rispetto a quelli indicati nei decreti dei Criteri Ambientali Minimi e di inserire previsioni ambientali in categorie non ancora oggetto di quest’ultimi. In tali procedure, l’Agenzia inserisce Criteri di Sostenibilità Ambientale (CSA) attribuendo criteri premianti o scegliendo soluzioni che producono un basso impatto ambientale (Tabella 8).

Tabella 8 - Contratti verdi 2022

Importi contrattualizzati (€)	
Procedure di gara con CAM	122.487.004
Procedure di gara con CSA	29.364.352
TOTALE	151.851.356

(fonte: Bilancio sociale 2022 (p.121))

Il modello organizzativo dell’*Agenzia delle Entrate* può essere valutato ed interpretato in ottica del *Sustainable Public Procurement* (SPP), un processo attraverso il quale le organizzazioni soddisfano i loro bisogni di beni, servizi, lavoro and *utilities* in un modo che raggiunga un buon rapporto qualità prezzo per tutta la vita in termini di generazione di benefici non solo per l’organizzazione, ma anche per la società e l’economia, minimizzando i danni ambientali (UNEP, 2013). È proprio l’inclusione e il bilanciamento nei processi di acquisto delle Pubbliche Amministrazioni, degli aspetti sociali ed economici, oltre a quelli ambientali, che ha portato a definire il concetto di *Sustainable Public Procurement* (Tafuro, 2019). Infatti, poiché l’Agenzia svolge un ruolo chiave nel settore pubblico e gestisce una vasta gamma di attività e risorse, l’integrazione dei principi di gestione sostenibili nelle sue attività e nei suoi processi di acquisto hanno un impatto significativo sull’efficienza complessiva. Considerare il modello organizzativo dell’*Agenzia delle Entrate* in questa prospettiva

⁸⁵ Riportato all’interno del Bilancio sociale 2022 (p. 121).

permette di identificare opportunità per promuovere pratiche di acquisto più sostenibili, ma soprattutto il coinvolgimento delle parti interessate nella promozione di una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità. Il processo integrato, anch'esso in una visione olistica, di formazione previsto dall'AdE facilita una significativa modifica dell'organizzazione. Viene sviluppata, così, non soltanto una forza lavoro competente e preparata, ma si trasforma anche il suo *modus operandi*, integrando quei principi di responsabilità sociale in tutte le sue attività:

“definirei la formazione matura perché, ad oggi, tutti conoscono perfettamente la necessità di implementare prassi sostenibili [...] al fine di comunicare la necessità di modificare i propri comportamenti, di cambiare le proprie competenze e di adattare i rispettivi atteggiamenti”.

L'Agenzia, intesa in questo caso come istituzione, comunica la sostenibilità attraverso le diverse strategie integrate, mirate a coinvolgere ed informare sia il personale interno che il pubblico esterno. La comunicazione della sostenibilità avviene principalmente attraverso le pubblicazioni (già precedentemente menzionate), che documentano le iniziative intraprese, i risultati ottenuti e gli obiettivi futuri.

Lo sforzo organizzativo risiede anche nel fatto che i processi di formazione sono principalmente gestiti dal “centro”, mentre per quanto riguarda la comunicazione, sembra ottenere risultati migliori lavorando dalla “periferia” verso il “centro”. Un approccio che, all'interno dell'Agenzia, si è rivelato efficace perché la comunicazione segue un flusso *bottom-up*, mentre la formazione è più efficiente con un approccio *top-down*. Report, guide e materiali didattici, infatti, forniscono una panoramica dettagliata degli sforzi dell'*Agenzia delle Entrate* nel ridurre l'impatto ambientale, coniugando l'attività interna con il contesto di attualità che li circonda. L'efficacia delle iniziative di formazione adottate dall'AdE nel contesto di GreenPA viene valutata tramite dei questionari interni.

Riflettere sul tema della formazione, coniugandola alla sua dimensione interna ed esterna, porta inevitabilmente a ragionare sui diversi impatti nel loro complesso:

“[...] favorisce lo scambio di esperienze e la sistematizzazione di concetti attraverso l'interazione con i colleghi di diverse amministrazioni”.

L'*Agenzia delle Entrate* possiede un maggior grado di autonomia riconosciuto su determinati aspetti della gestione, che distinguono il proprio modello organizzativo da quello normalmente adottato in altre pubbliche amministrazioni, come riepilogato nella *Figura 10*.

Figura 10 - Autonomia riconosciuta all'Agenzia delle Entrate



(fonte: PIAO 2024-2026 (P.11))

Infatti, all'interno dell'*Agenzia delle Entrate*, l'elevata percentuale di autonomia comporta la visione della sostenibilità non soltanto limitata ad essere un insieme di pratiche, ma come un atteggiamento da adottare nelle azioni quotidiane, al fine di diffondere una cultura della sostenibilità a 360°. Una necessità fondamentale, all'interno delle pubbliche amministrazioni, per favorire questa consapevolezza viene individuata nel rafforzamento della capacità di circolazione delle best practices, oltre che in un coordinamento generale per la PA.

L'analisi qualitativa all'interno di questo capitolo, inerente all'osservazione dei corsi fruiti dalla *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA), all'analisi dei documenti istituzionali dell'*Agenzia delle Entrate* e alle iniziative adottate per la promozione di una cultura della sostenibilità, sembrano confermare l'obiettivo di ricerca attraverso il caso specifico dell'AdE, ovvero testimoniare che l'introduzione di nuovi principi nella gestione delle pratiche interne incontra meno criticità laddove l'organizzazione presenta un'*agencification* e, quindi, un decentramento organizzativo, nonché la presenza di un impianto di tipo divisionale (a rete) e non più gerarchico⁸⁶:

“Per poter parlare del modello organizzativo dell'Agenzie delle Entrate bisogna far riferimento al decreto legislativo 300 del 1999 [...] che andava nella direzione del New Public Management”.

Infatti, il NPM riconsidera ogni processo di riorganizzazione dal punto di vista processuale, in cui l'operazione avviene attraverso una pianificazione strategica degli obiettivi da raggiungere (Moini, 2017). Il dipendente dell'Agenzia, in ambito di sviluppo sostenibile e di pratiche gestionali in linea con il paradigma del GreenPA, diventa un attore fondamentale, non solo come esecutore del processo, bensì come parte attiva dell'organizzazione, contribuendo direttamente agli obiettivi prefissati. Una linea fortemente consonante con i principi del *New Public Management* (NPM), codificati negli artefatti organizzativi che regolano l'istituzione e il funzionamento dell'*Agenzia delle Entrate* (Franceschetti, 2022).

Quindi, l'ipotesi può essere confermata: un'amministrazione con maggiore autonomia, basata sui principi manageriali del NPM, facilita l'implementazione di pratiche sostenibili. L'autonomia gestionale ha facilitato l'implementazione delle pratiche di sostenibilità, permettendo di modificare processi e strutture, rendendo possibile una rapida assimilazione di prassi e concetti:

“La nostra autonomia gestionale favorisce le pratiche sostenibili, poiché ci consente di modificare i nostri assetti sia a livello processuale sia andando

⁸⁶ Per modello gerarchico si intende una struttura in cui il rapporto fra capo e dipendente è di comando-subordinazione mentre il modello di tipo divisionale si basa sulla ripartizione delle responsabilità tra le persone.

ad incidere sulle nostre strutture [...] creando una velocità di adattamento più facile e rapida”.

Un'autonomia che accelera l'adattamento e facilita l'introduzione di nuovi temi, favorendo l'innovazione organizzativa rispetto ad un modello fortemente burocratizzato. Questo approccio consente una gestione maggiormente efficiente e strategica, permettendo una realizzazione completa dei processi, nonostante i cambiamenti radicali subiti dall'*Agenzia delle Entrate*.

Riflette così la *vision* di un'organizzazione orientata ai risultati e guidata da una gestione per obiettivi, ma soprattutto con una funzione amministrativa che risiede nella capacità di produrre un risultato congruente con la decisione assunta dalla politica. Pertanto, l'*Agenzia* emerge come un punto di riferimento nel panorama delle amministrazioni centrali grazie al suo modello organizzativo distinto. Non tanto a livello fiscale e tributario, che non abbiamo analizzato per una questione di obiettivi di ricerca, ma come amministrazione centrale in grado di adattarsi e recepire tempestivamente le direttive governative. Un modello che non solo si caratterizza per la sua efficienza e capacità di adattamento, ma anche per essere un vero e proprio motore per l'innovazione organizzativa. La sua struttura organizzativa flessibile, orientata ai risultati, fornisce un ambiente favorevole per lo sviluppo e l'applicazione delle competenze necessarie per affrontare sfide complesse legate alle dimensioni della sostenibilità. Un approccio proattivo e all'avanguardia, che consente all'*Agenzia delle Entrate* di essere una dimostrazione di innovazione organizzativa, offrendo un esempio tangibile di come un'istituzione pubblica possa essere motore di cambiamento positivo verso un futuro in linea con i principi di attualità. La creazione di un approccio proficuo mira a promuovere l'adozione di pratiche sostenibili. È fondamentale che ogni dipendente non solo comprenda l'importanza di queste pratiche all'interno del proprio ambito di lavoro, ma le interiorizzi come parte integrante del proprio sistema personale. Un atteggiamento sostenibile deve evolversi in un comportamento virtuoso all'interno di un sistema più ampio, che include sia l'ambiente lavorativo dell'*Agenzia delle Entrate* che la comunità locale in cui si vive. È cruciale stabilire connessioni tra questi aspetti al fine di sviluppare una pratica sostenibile completa, che i dipendenti dell'*Agenzia* possano adottare sia in veste professionale

che come cittadini, implementando azioni sostenibili nella loro routine quotidiana. La sostenibilità è certamente un tema che ci accompagnerà nei prossimi decenni. Spetta, dunque, alle pubbliche amministrazioni creare un meccanismo che mantenga costantemente alta l'attenzione su questo argomento, così come svolto dall'AdE, evitando che l'impegno si limiti all'implementazione iniziale delle pratiche sostenibili senza una loro continuità e sviluppo nel tempo.

CONCLUSIONI

Nella presente tesi, si è esaminato il ruolo della formazione come fattore abilitante all'attivazione di azioni coerenti con il paradigma della GreenPA, con il proposito di metter in luce il ruolo che le agenzie formative svolgono nel fornire programmi formativi mirati all'adozione di pratiche innovative nelle politiche pubbliche. A tal proposito, è stato di fondamentale importanza ripercorrere il processo di costruzione dei corsi offerti dalla *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA), nonché un'analisi documentale. L'analisi dei documenti istituzionali ha mostrato come la tendenza ad attivare percorsi di sviluppo sostenibile abbia assunto un ruolo centrale nella politica globale e, di conseguenza, anche in Italia. Una ricerca empirica che contribuisce, inoltre, alla comprensione dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, nonché dalle istituzioni, attraverso i loro attori al fine di diffondere la consapevolezza delle prassi di sostenibilità da implementare nella società. I risultati ottenuti dimostrano come la creazione di un Vettore dedicato alla "Cultura della Sostenibilità" abbia come finalità principale quella di costruire una formazione che sia omogenea nei contenuti, garantendo così una base comune di conoscenze, ma al contempo eterogenea nella diffusione, adattandosi alle diverse esigenze e contesti delle varie realtà coinvolte. La centralità assunta dalla Pubblica Amministrazione risiede nella funzione del suo ruolo di docente nelle tematiche della formazione, poiché viene rappresentata come il fulcro attraverso cui le intenzioni politiche si trasformano in azioni concrete. La sua funzione garantisce che le politiche volte alla sostenibilità vengano guidate da principi di coerenza, di efficienza e orientate ad un obiettivo comune. Un ruolo, quello della PA, che assicura che vi sia un allineamento tra la visione strategica e la missione operativa, premettendo una traduzione efficace delle intenzioni politiche in azioni concrete e tangibili. In questo modo, la PA non solo promuove la cultura della sostenibilità, ma ne assicura anche l'integrazione sistematica nelle pratiche quotidiane e nelle decisioni strategiche. La presenza di una governance multilivello è fondamentale perché consente il coinvolgimento di una vasta gamma di attori provenienti da settori diversi, garantendo una visione inclusiva e rappresentativa delle diverse prospettive. Un approccio che si conferma particolarmente rilevante nel contesto del dibattito scientifico tra sostenibilità e sviluppo sostenibile, confermando

che non vi si limita solamente a questioni ambientali, ma diviene un tema interdisciplinare e soprattutto interscalare.

Giunti alla fase conclusiva del presente lavoro, è ora possibile trarre le conclusioni dai due casi di studio analizzati, *Scuola Nazionale dell'Amministrazione* (SNA) e *Agenzia delle Entrate* (AdE), sintetizzando i principali risultati e le implicazioni emerse nel contesto della ricerca.

Nell'intervista al Coordinatore del "Dipartimento di Politiche Pubbliche e Governance" della SNA, Professor Andrea Lippi, l'obiettivo era comprendere come la sostenibilità fosse tematizzata, analizzando il processo di costruzione dei corsi e valutandone l'iniziativa. I risultati evidenziano che la presenza di figure (istituzionali) chiave come Pia Marconi ed Enrico Giovannini, insieme all'ASviS, rappresentino i principali diffusori del tema all'interno della *Scuola*. Il *Ministero dell'Ambiente e della sicurezza Energetica* (MASE) e la Commissione Europea emergono come i principali promotori nella diffusione della sostenibilità, attraverso la creazione di politiche pubbliche e di documenti istituzionali di grande rilevanza e con criteri rigorosi. Anche in questo caso, la governance è considerata fondamentale per la costruzione dell'agenda setting, poiché ha facilitato un processo presidiato da università, gruppi di interesse, gruppi di lavoro e fondazioni, oltre che le istituzioni precedentemente nominate. La progettazione dei corsi proposti dalla SNA include non solo un'attenzione particolare alle tematiche attuali e di maggior interesse, ma anche un investimento significativo nelle metodologie e nel supporto organizzativo. Questo approccio mira a considerare possibili compromessi e conflitti tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Un metodo trasversale ed integrato, a cui si aggiunge la presenza di *testimonials*, sottolinea come sia importante diffondere ed implementare il tema su più livelli, riflettendo in particolare l'applicazione diretta nelle amministrazioni centrali. Tuttavia, l'attualità è caratterizzata da una stabilità variabile, quindi è essenziale non limitare la sostenibilità ad un'attività puramente volontaria, ma mantenere un impegno costante attraverso normative, procedure e un cambiamento cognitivo che guidi le amministrazioni pubbliche nel rispetto delle norme di sostenibilità.

Il caso dell'*Agenzia delle Entrate* (AdE) è stato preso in considerazione per comprendere le iniziative finalizzate alla sostenibilità all'interno di un'amministrazione centrale. L'intervista al Responsabile dell'Ufficio Formazione, il Dottor Salvatore Lazzara, aveva come obiettivo quello di comprendere quanto un modello organizzativo interno possa essere un fattore determinante per la facilitazione di implementazione di nuove pratiche. Un'amministrazione con maggiore autonomia, fondata sui principi manageriali del NPM, agevola l'implementazione di pratiche sostenibili. Questo modello specifico ha favorito nuove pratiche e processi orientati alla sostenibilità, grazie alla facilità di integrazione della sua struttura, che riflette un'organizzazione orientata ai risultati e gestita secondo obiettivi definiti. Pertanto, è necessario sottolineare come l'importanza di una visione orientata ai risultati e guidata da una gestione per obiettivi, sia fondamentale per l'implementazione di nuove pratiche e di formazione. L'esperienza dell'AdE nel promuovere le competenze per la sostenibilità costituisce un esempio concreto di come le amministrazioni pubbliche possano contribuire attivamente alla transizione ecologica, proponendosi come modello organizzativo da seguire per accelerare l'attuazione di pratiche di formazione sulla sostenibilità.

Il risultato principale di questo lavoro consiste nel fatto che la promozione della cultura della sostenibilità nelle amministrazioni pubbliche richiede un processo ampio che coinvolge diversi attori e strategie diverse. Le amministrazioni, identificate dal governo come principali promotori e veicolo della formazione sulla sostenibilità, devono innanzitutto avviare un processo coerente di GreenPA internamente. Soltanto così possono poi implementare programmi di formazione mirati alla cultura della sostenibilità. Le sfide emergenti, come l'attuazione di politiche pubbliche orientate alla sostenibilità, richiedono un cambiamento organizzativo interno per sviluppare competenze gestionali sostenibili e diffondere strategie di sostenibilità a livello nazionale. Di conseguenza, la formazione deve diventare un requisito necessario con passaggi ben definiti. Tuttavia, nei possibili sviluppi di ricerca futuri, sarebbe interessante comprendere perché, dopo oltre quattro decenni di riforme amministrative, volte a superare il tradizionale modello burocratico weberiano incentrato sulla centralità della norma e ad introdurre modelli più orientati alla fiducia,

è sorprendente verificare come la dimensione coercitiva della norma venga ancora considerata una leva efficace per il cambiamento culturale nella Pubblica Amministrazione.

In conclusione, la costruzione di una cultura della sostenibilità all'interno delle amministrazioni pubbliche rappresenta un approccio multidimensionale che integra iniziative di formazione, organizzative e di comunicazione. È essenziale inquadrare la sostenibilità in artefatti specifici, che consentono una linea guida da intraprendere, e considerare il benessere organizzativo per creare un ambiente di lavoro più responsabile e consapevole. Il modello organizzativo adottato dalle agenzie può facilitare l'adozione di approcci innovativi, bilanciando processi top-down e bottom-up per garantire un'implementazione efficace delle nuove pratiche. Infine, un coordinamento centrale nazionale, come quello del *Dipartimento della Funzione Pubblica* (DFP), è fondamentale per garantire la continuità delle iniziative di sostenibilità, superando le sfide poste dalle alternanze politiche e dalle differenziazioni territoriali. Questo approccio integrato e coordinato assicura che la sostenibilità rimanga una priorità costante e condivisa all'interno della Pubblica Amministrazione.

APPENDICE METODOLOGICA

GRIGLIA D'INTERVISTA (DOMANDE DI RICERCA) Prof. Andrea Lippi – Coordinatore del Dipartimento Politiche pubbliche e governance	
AREA PERSONALE	⇒ qual è il suo ruolo presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione? (descrizione del percorso)
	⇒ qual è il suo percorso accademico che l'ha portata ad essere il Coordinatore del dipartimento DiPP?
TEMATIZZAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	⇒ quando la SNA ha iniziato a promuovere corsi sulla sostenibilità?
	⇒ Ci sono stati soggetti specifici che hanno promosso l'attivazione di questi corsi da parte della SNA (<i>es. ministri, enti, esperti di settore che collaboravano con la SNA... in altre parole: in quale finestra di opportunità si è inserita l'attivazione di questi corsi?</i>) ⇒ questi soggetti sono significati ancora oggi, per la promozione di questo tema oppure il tema ha assunto una rilevanza propria nell'ambito delle culture organizzative delle diverse PPAA?
	⇒ a suo avviso, perché il tema della sostenibilità assume una centralità importante nella Pubblica Amministrazione? (<i>è per un'opportunità istituzionale, ossia lo chiedono le istituzioni sovranazionali, oppure per la necessità di rispondere ad una nuova sensibilità maturata nella cittadinanza? o ancora è una centralità necessaria per rispondere agli obiettivi di efficienza della macchina amministrativa?</i>)
COSTRUZIONE DEI CORSI (di formazione)	⇒ quali sono le dimensioni della sostenibilità sulle quali puntano i corsi organizzati dalla SNA? e perché avete scelto questi aspetti?
	⇒ quali sono i principali profili professionali dei docenti selezionati per i corsi? [<i>es. esperti di diritto, esperti di politiche pubbliche, esperti di politiche ambientali, o di logistica e approvvigionamento (Green Public Procurement), o ancora di energy management o di waste management; o esperti di risorse umane?</i>] ⇒ È previsto anche l'intervento di eventuali testimonials per riportare casi di buone pratiche? e in questo caso, quali sono i principali campi di applicazione della sostenibilità evidenziati nei corsi?
	⇒ Potrebbe descrivere per cortesia le modalità organizzative dei corsi sulla sostenibilità proposti dalla SNA? [<i>quanti ne sono stati organizzati finora, su quali temi (possibilmente il titolo), quanti edizioni per ciascun corso, la durata media di questi corsi, se sono erogati in presenza/blended/asincrono</i>]
	⇒ Come vengono promossi questi corsi presso le diverse PA? ⇒ ci sono PA che hanno risposto in modo più ricettivo all'attivazione di questi corsi? se sì, secondo lei da cosa dipende? [<i>obblighi di fruizione settoriali, culture organizzative specifiche, sensibilità del responsabile RU o Formazione, ecc.</i>] ⇒ Qual è il profilo tipo dell'utente di questi corsi? [<i>da quale Pa proviene, l'incarico/ruolo ricoperto, l'età, che valutazione dei corsi sulla sostenibilità in genere viene data dai discenti?</i>]
	⇒ In base alla sua esperienza, quali sono i punti di forza e punti di debolezza dell'attivazione di questi corsi verso le amministrazioni centrali?
VALUTAZIONE DELL'INIZIATIVA	⇒ Considerato che recentemente il tema della sostenibilità è stato gestito in Italia da due governi con un diverso background politico a questo tema, secondo lei è rilevante la variabile di politics nella modalità di progettazione oppure di erogazione di questi corsi? [<i>se sì...se no...può fare degli esempi?</i>]
	⇒ ha qualche proposta di miglioramento per favorire la consapevolezza delle pubbliche amministrazioni rispetto a questo tema?

INTERVISTA 1	
DATA	17 maggio 2024
LUOGO	Roma
MODALITÀ	Telematica (collegamento Google Meet)
DURATA	48:45
ORARIO	15:00 / 16:00
SOGGETTO INTERVISTATO	Prof. Andrea Lippi (Coordinatore del Dipartimento Politiche Pubbliche e governance della Scuola Nazionale dell'Amministrazione)

D: qual è il suo ruolo presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione?

R: Sono un docente temporaneo, che è un'espressione che usa la Scuola Nazionale dell'Amministrazione. Vuol dire che ho un contratto, un incarico di docenza che è rinnovabile per tre anni e, sono anche, temporaneamente, Coordinatore del Dipartimento Politiche Pubbliche e Governance.

D: qual è il suo percorso accademico che l'ha portata ad essere il Coordinatore del dipartimento DiPP?

R: Ho partecipato ad un avviso pubblico, molto semplice, ho fatto domanda e mi hanno preso per il curriculum. Io mi occupo di queste cose, mi occupo di amministrazioni pubbliche e di sviluppo sostenibile da poco tempo, ma di amministrazioni pubbliche dal '92 quindi da 32 anni. Sono laureato in sociologia anch'io, all'Università di Trento, e mi occupo di ricerca sulla Pubblica Amministrazione e insegno Analisi delle Politiche Pubbliche.

D: quando la SNA ha iniziato a promuovere corsi sulla sostenibilità?

R: Dunque, la SNA ha iniziato prima di me, prima che arrivassi io, li ho già trovati là perché c'era un Dipartimento Benessere, Cultura e Sviluppo Sostenibile diretto dalla Consigliera Marconi, la quale era stato capo Dipartimento della Funzione Pubblica e che aveva realizzato e progettato questo dipartimento, oltre che una serie di iniziative formative insieme al Professor Giovannini, che era ed è tuttora a sua volta docente temporaneo in sviluppo sostenibile.

Questa è la storia diciamo. Io ho ereditato quello che è stato fatto e ci ho aggiunto dell'altro, mentre qualcos'altro è stato corretto. Io dico una cosa mia spontaneamente, attualmente ci sono non so quanti precisamente, ma si possono contare sul sito della SNA, basta scrivere parole chiave sostenibilità e sviluppo sostenibile, credo tra una cosa e l'altra una decina di corsi orientati sullo sviluppo sostenibile di cui attualmente 4 5 fanno capo al mio Dipartimento e altrettanti al Dipartimento Transizione Digitale.

D: Ci sono stati soggetti specifici che hanno promosso l'attivazione di questi corsi da parte della SNA (es. ministri, enti, esperti di settore che collaboravano con la SNA... .in altre parole: in quale finestra di opportunità si è inserita l'attivazione di questi corsi?)

R: Sì, allora prima di tutto non dobbiamo dimenticarci che in questo in questo lasso di tempo, stiamo parlando di 7 anni perché tutto questo inizia nel 2017 e forse prima, ma non sono in grado di dirlo. Io sono entrato nel 2018, ho trovato questi corsi già da un anno.

Ovviamente la figura chiave qui è quella che ho citato prima, Enrico Giovannini, che è stato anche Ministro delle Infrastrutture della Mobilità Sostenibile e quindi diciamo, in qualche maniera, è stato un po' l'artefice della prima Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e in qualche maniera consulente della seconda Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile. Giovannini essendo molto impegnato in un gruppo di interesse che si chiama ASviS Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile

è un soggetto che dall'esterno ha interloquito costantemente. Oltre la figura del Professor Giovannini, altri tre soggetti esterni hanno sempre contribuito e che sono indicati anche sulla corsistrica e sono:

- il Centro Euro-Mediterraneo sui Cambiamenti Climatici che è un centro di ricerca di fisici che si occupa di appunto di innalzamento della temperatura e di cambiamento climatico;
- l'altro è il Joint Research Committee della Commissione Europea;
- il MASE che ha un ruolo diciamo complementare ma sempre attivo.

D: questi soggetti sono significati ancora oggi, per la promozione di questo tema oppure il tema ha assunto una rilevanza propria nell'ambito delle culture organizzative delle diverse PPAA?

R: Un soggetto che in questo momento non è significativo, che è venuto meno, è la Commissione Nazionale per il Dibattito Pubblico, istituita presso quello che oggi si chiama MIT ma che era allora si chiamava MIMS e che è adesso, diciamo un po' depotenziata per scelta politica.

Questa è una bella domanda, e ovviamente do un'opinione personale, quasi una percezione. La risposta è molto variabile nel senso che non ha avuto un impatto, dal mio punto di vista, omogeneo sull'amministrazione. Quello che è stato omogeneo è una sensibilizzazione complessiva. Penso sia praticamente impossibile, oggi come oggi, entrare in una amministrazione pubblica italiana e incontrare qualcuno che non sia minimamente a conoscenza dell'Agenda 2030. Da lì ad essere da essere in grado di agire c'è una differenza importante. All'interno dei ministeri, dell'amministrazione centrale, ci sono delle disomogeneità. Sono sicuramente molto attivi, qualche volta anche troppo, vorrei non essere frainteso, i comuni perché lo fanno in maniera un po' "pane e salame", molto spontanea e piena di entusiasmo ma scarsamente coordinata. Sono attive le regioni, che scrivendo le agende regionali di sviluppo sostenibile e sono molto attive l'università che sono coordinate nella rete della Rus, la rete università sostenibili. La Rus ormai è un coordinamento che funziona tutto bene all'interno della CRUI la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane.

Ci sono delle sensibilità e ci sono anche aziende pubbliche molto sensibili a questo come Enel, come Eni e via discorrendo, cioè che in qualche maniera sentono il tema come vicino.

Però se dovessi fare una mappa non la saprei fare perché sarebbe già da solo un oggetto di ricerca capire qual è il grado di effettivo coinvolgimento da parte dell'amministrazione che è veramente variabile.

D: a suo avviso, perché il tema della sostenibilità assume una centralità importante nella Pubblica Amministrazione? (è per un'opportunità istituzionale, ossia lo chiedono le istituzioni sovranazionali, oppure per la necessità di rispondere ad una nuova sensibilità maturata nella cittadinanza? o ancora è una centralità necessaria per rispondere agli obiettivi di efficienza della macchina amministrativa?)

R: eh questa è una domanda difficile. Faccio veramente fatica a rispondere perché non è così scontato. Sicuramente tutto quello che è avvenuto è necessario, anche solo del fatto che se ne stia parlando. Da lì ad essere importante ci passa. Allora se tutto questo è avvenuto è stato grazie ad un'attività di formazione e di attenzione molto alta, da parte di alcuni soggetti promotori che sono quelli che ho citato prima.

Ci sono stati anche un paio di governi molto attenti al tema; quindi, ci hanno continuato a ribadire il concetto. Sicuramente il ruolo del Presidente della Repubblica è stato anch'esso molto rilevante. Essendo sempre un'Agenda delle Nazioni Unite, e quindi non stiamo parlando di un argomento secondario, è importante. Tuttavia, però proprio perché è così globale il rischio che sia di tutti e di nessuno è reale. Come si risolve tutto questo? È necessario un lavoro di costruzione dell'agenda setting, come si dice nel nostro mondo, che è stato presidiato sicuramente da gruppi di interesse, fondazioni, gruppi di lavoro, molto dall'università, e quindi attraverso questo continuo presidio. Secondo me molto importante l'azione decodifica dell'Agenda 2030, cioè di una sua traduzione. L'Agenda 2030 presa così è un mattone indigeribile, nel senso che è difficilmente implementabile. Quindi nessuna amministrazione da sola è in grado di riuscire anche semplicemente a impostare un lavoro più facile. Farlo se qualcuno ti aiuta a trasformare tutto questo in qualcosa di più preciso. Un ruolo importante a livello di declinazione, a suo tempo lo ha avuto l'Ocse, che ha introdotto il concetto di Policy Coherence e quindi un'idea di una coerenza tra politiche pubbliche e integrazione. Questo è stato un lavoro di decodifica importante, poi l'Unione Europea ha avuto a sua volta un passaggio decisivo.

Un altro soggetto che ha favorito la divulgazione è ovviamente l'amministrazione, che sta facendo la sua parte. Ora io non sono in grado di dirle quante persone hanno frequentato i corsi di sviluppo sostenibile però il nostro intanto esiste e stiamo parlando dell'ordine delle centinaia; quindi, almeno 500 persone sono state raggiunte almeno anche qualcosa di più. Nel corso di tutti questi anni alcuni corsi sono particolarmente popolari, però mettiamo in conto che almeno 150/200 soggetti all'anno vengono coinvolti quindi parlando hanno una un'onda a lungo termine, non particolarmente rapida, ma sicuramente lunga.

D: quali sono le dimensioni della sostenibilità sulle quali puntano i corsi organizzati dalla SNA? e perché avete scelto questi aspetti?

R: Ci sono alcuni temi che sono stati isolati e sviluppati. Altri che sono stati abbandonati e il motivo dell'abbandono è dato dalla reattività delle amministrazioni: per esempio un corso sull'agricoltura sostenibile non ha avuto successo però il corso sul Mobility Manager (mobilità sostenibile) va fortissimo anche perché è un corso webinar. Io credo che abbia 120 130 partecipanti in due edizioni (60 e 60) sono numeri imponenti perché sono rivolti ai comuni e quindi in webinar i comuni possono partecipare senza troppa fatica.

Altri corsi, come quello sulla Transizione Energetica che è ovviamente molto rilevante, proprio perché sono i temi molto rilevanti. I temi vengono scelti dall'attualità, perché questi sono i temi dell'attualità. Inoltre, vengono scelti dall'agenda politica.

Ci sono invece i corsi che hanno un taglio meno almeno attuale, tipo il corso che si chiama Politiche Integrate per lo Sviluppo Sostenibile, che è più metodologico, rappresenta una scelta interna alla Scuola. Scelte che io ho condiviso quando furono fatte, quando avevo un ruolo un po' diverso da quello che oggi, e che poi ho fatto mie quando ho preso questo compito di Coordinamento, che consiste nel creare un investimento principale, lavorando più sul back-office invece che sul front, sulla prima linea. Si tratta, quindi di investire sulle metodologie e quindi lavorare molto sull'integrazione, tenendo in considerazione quelli che sono i trade off e i conflitti potenziali tra obiettivi dello sviluppo sostenibile. Il problema principale risiede nel riuscire a portare avanti 1,2,3 possibilmente anche 5 obiettivi di sviluppo sostenibile contemporaneamente, senza minimizzare i costi dovuti all'interazione tra obiettivi. Un'altra cosa è quindi fare politiche pubbliche che abbiano un disegno di un progetto, perché l'Agenda 2030 da sola è implementabile perché è troppo alta, troppo astratta e troppo globale quindi abbiamo insistito molto sulla capacità di progettazione.

D: quali sono i principali profili professionali dei docenti selezionati per i corsi? [es. esperti di diritto, esperti di politiche pubbliche, esperti di politiche ambientali, o di logistica e approvvigionamento (Green Public Procurement), o ancora di energy management o di waste management; o esperti di risorse umane]?

R: Ci sono professori universitari di varie discipline. Io mi occupo di politiche pubbliche e ovviamente punto molto su quello, così come alcuni colleghi coinvolti. I principali profili professionali dei docenti che abbiamo sono fisici, ingegneri, economisti, statistici. È profondamente interdisciplinare, proprio perché lo sviluppo sostenibile è un tema profondamente interdisciplinare. Sulla rete RUS si può vedere come le scienze dure siano particolarmente esposte. In generale sono presenti molto ingegneri, molte discipline hard science e quindi fisica, chimica e geologia ovviamente, via scorrendo biologia. L'interdisciplinarietà è importantissima, perché bisogna assolutamente evitare, non soltanto nella SNA, dappertutto, quando si parla di sviluppo sostenibile di settorializzare o disciplinare lo sviluppo sostenibile. Sostenibilità non è l'ambiente pulito, non è un fatto solamente di questioni ambientali. Spesso colleghi fisici o chimici si concentrano su un aspetto di emissioni piuttosto che di inquinamento piuttosto che di tecnologie. Possono minimizzare o migliorare sicuramente componenti fondamentali dello sviluppo sostenibile ma non sono le uniche. Sviluppo sostenibile è anche diseguaglianze, problemi di sviluppo economico, di povertà, di tutela dell'infanzia, di bilancio, di genere e molte altre cose. Quindi riguarda tutte le istituzioni più forti ed è un paradigma che va dal giurista al chimico passando per il pedagogico. Richiede un approccio olistico, che sia al contempo trasversale e integrato. Tre concetti necessari.

D: È previsto anche l'intervento di eventuali testimonials per riportare casi di buone pratiche? e in questo caso, quali sono i principali campi di applicazione della sostenibilità evidenziati nei corsi?

R: sì, anche se il termine “buone pratiche” è un'espressione che detesto. Ci sono questi testimoni che vengono spesso invitati e, anzi direi sono una costante dei corsi. Le due costanti della corsistica sono i testimoni e le esercitazioni. I testimoni possono essere testimoni amministrativi. Adesso sta per partire il corso di Politiche Integrate per lo Sviluppo Sostenibile e sono state invitate tutte le regioni, di cui quattro regioni a testimoniare le loro agende. Sono presenti gli esponenti dei colleghi del Master e via discorrendo la presenza in persona di dirigenti dell'ASviS sono spesso la testimonianza fondamentale. La testimonianza è fondamentale, così come molto importante aiutare i partecipanti a ricondurre la testimonianza all'interno di un quadro anche teorico che permette di dargli valore e che non sia semplicemente la trasmissione televisiva.

D: Potrebbe descrivere per cortesia le modalità organizzative dei corsi sulla sostenibilità proposti dalla SNA? [quanti ne sono stati organizzati finora, su quali temi (possibilmente il titolo), quanti edizioni per ciascun corso, la durata media di questi corsi, se sono erogati in presenza/blended/asincrono]

R: I corsi si possono dedurre bene dal sito, basta mettere una parola chiave che può essere “sostenibile” o “sostenibilità”. Per quanto riguarda i partecipanti bisogna chiederlo, perché non ho accesso, bisogna fare un'estrazione ma per estrarlo dall'archivio ci vuole qualcuno autorizzato e io non sono autorizzato. Non sono autorizzato in quanto io mi occupo dei contenuti quindi la gestione del personale non è una attività che mi riguarda, io certe volte posso soltanto contribuire a selezionare i partecipanti se sono in numero superiore a quello dei posti disponibili e allora faccio delle scelte. La scelta tiene in considerazione vari fattori: a quel punto vedo le motivazioni, chi li ha mandati, chi li ha iscritti e se queste sono descrizioni spontanee o se le ha mandate un responsabile di formazione o un dirigente. Comunque, non vedo le iscrizioni per vedere quanti funzionari ci sono e che tipologia di persona siano, ma mi occupo di quanti ne abbiamo e quindi non lo so. Questo numero lo hanno gli amministrativi, bisogna fare richiesta al Segretario Generale, è possibile procedere con una richiesta al consigliere Riccardo Sisti attraverso una lettera, (dicendo anche che ha fatto un'intervista con me, consigliandole di fargli scrivere dal relatore direttamente).

D: Come vengono promossi questi corsi presso le diverse PA?

R: Prima della gestione dei corsi è presente un primo step in cui i corsi vengono pensati e organizzati in una programmazione annuale. Questo prevede un momento di verifica interno che riguarda il numero ed il tetto massimo di corsi. Si prendono in considerazione dei corsi che si possono fare e si realizzano quelli che si possono fare. Dopodiché diciamo e presenta una consultazione tra l'esperto di sviluppo sostenibile ed il sottoscritto (Prof. Andrea Lippi) e li vediamo quale fare o non fare. Io ho un portafoglio massimo per la gestione dei corsi, per cui dobbiamo su quali investire. Spesso diamo anche spazio all'attualità, ad esempio quest'anno abbiamo fatto un corso divulgativo che si chiama “Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile”, proprio perché il 28 settembre 2023 è stata emanata la nuova strategia dal governo; quindi, era evidente che doveva essere presente un corso simile. Proseguiamo l'attualità e in questo siamo molto sulla attualità oppure andiamo su corsi storici come, ad esempio, il corso sulle politiche integrate per lo sviluppo sostenibile è dal 2018 che viene fatto; quindi, siamo alla settima edizione che insomma è un dettaglio significativo. Altri corsi hanno aderenza con il Dipartimento a cui fanno capo, c'è un corso che si chiama “Management per la sostenibilità”, che adesso viene gestito da un altro Dipartimento, non dal mio, che è tutto centrato tutto centrato sulla gestione sostenibile. C'è un corso di management per la gestione delle risorse umane e della società risorse umane, dell'uso delle forze nel procurement e che riguardano specificatamente il materiale risorse, dei consumi energetici eccetera.

Alcuni corsi vengono selezionati perché vengono richiesti da amministrazioni specifiche, come ad esempio può essere il Ministero dell'Ambiente e per la Sicurezza Energetica. Un esempio per questo caso è quello della Mobility Manager, che ha un collegamento diretto con il MASE per la transizione energetica.

I corsi di formazione vengono promossi attraverso due canali: abbiamo un canale divulgativo che riguarda tutti i soggetti che si occupano di sostenibilità nel mondo e quindi fondazioni, associazioni varie, e permette una comunicazione a tutti i responsabili della formazione dell'amministrazione centrale, ai responsabili della sostenibilità, all'interno delle regioni.

Inoltre, è presente un evento annuale, spesso anche ripetuto, che si chiama il "Club dei formatori", che è un'organizzazione che gestisce una rete di tutti i responsabili formazione delle amministrazioni centrali. In più la SNA possiede un archivio di tutti coloro i quali hanno fatto un corso di sostenibilità e quindi è presente una community newsletter che viene spedita ormai a centinaia di persone.

D: ci sono PA che hanno risposto in modo più ricettivo all'attivazione di questi corsi? se sì, secondo lei da cosa dipende? [obblighi di fruizione settoriali, culture organizzative specifiche, sensibilità del responsabile RU o Formazione, ecc.]

R: Non lo so con precisione, ma i dati sottolineano che ci sono amministrazioni che sono più coinvolte, come ad esempio il MASE che si presenta più coinvolto nel lavoro e, potenzialmente molto coinvolto anche nei temi di sviluppo. Il tema dello sviluppo economico diciamo ha avuto sempre una bella presenza da parte di personale di Enea o istituti di questo tipo. Tuttavia, non c'è una regola precisa per cui alcune pubbliche amministrazioni reagiscano in modo più reattivo all'attivazione di questi corsi, è una situazione abbastanza trasversale nel complesso.

D: Qual è il profilo tipo dell'utente di questi corsi? [da quale Pa proviene, l'incarico/ruolo ricoperto, l'età, che valutazione dei corsi sulla sostenibilità in genere viene data dai discenti?]

R: Ovviamente, il profilo tipo dell'utente sono i funzionari in particolar modo, certo ci sono anche dirigenti la cui presenza è anche auspicabile. Tuttavia, la presenza dei dirigenti è un compito arduo, poiché portare dirigenti in aula per 30, 40, 50 ore è sempre abbastanza arduo perché sono molto impegnati. Risulta più facile far venire i funzionari, che appartengono alle amministrazioni locali.

D: In base alla sua esperienza, quali sono i punti di forza e punti di debolezza dell'attivazione di questi corsi verso le amministrazioni centrali?

R: Secondo me, la domanda del tema della consistenza e l'attivazione diretta di questi corsi verso le amministrazioni centrali sono il punto di forza di questi corsi. La presenza di un docente, come il Professor Enrico Giovannini, che collabora stabilmente con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che è un opinion leader mondiale, è un punto di forza. Questo consente la presenza di più accreditati speaker che ci sono e di grande prestigio. Lui riempie le aule da solo, nel senso che riesce ad avere una risonanza e una presenza ormai notevole.

Accanto a questo aggiungerei che lui è in grado di portare un parterre di testimoni, docenti molto importanti, personalità sempre molto qualificate, ex ministri e figure di alto profilo. Individuerei questi come punti di forza indubbiamente. Un punto di forza è anche l'alleanza, o meglio la collaborazione con JRC, che sicuramente permette un confronto molto qualificante con tutti i soggetti di cui ho detto prima, compresa la rete RUS che collabora stabilmente con la Scuola.

Un punto di forza, da non sottovalutare, è anche l'attualità del tema, perché ovviamente è un tema particolarmente attuale.

I punti di debolezza sono, prima di tutto il fatto che l'attualità del tema non è mai così stabile, anzi può essere definita come un fattore spesso altalenante. Ad esempio, l'esecutivo attuale da sicuramente meno attenzione degli esecutivi precedenti. Un altro punto di debolezza è dato anche da un problema culturale delle amministrazioni, per cui certi temi sono molto sentiti anche troppo e altri troppo poco (ma questo è un giudizio personale). Secondo me il tema del management della sostenibilità è interessante ma secondo me quello di agricoltura sostenibile è molto più interessante. Invece sull'agricoltura non abbiamo nessun particolare interesse, mentre sul management tutti quanti vogliono andare a gestire in maniera sostenibile il proprio ufficio, consumando un numero minore di energia, avendo bicchierini del caffè di carta invece di plastica. Ecco su quello c'è tantissima attivazione, mentre quando si parla di agricoltura sostenibile è più difficile.

Il settore di policy deve avere a che fare con un bias, che deve tenere sempre considerazione la sensibilità e l'attenzione dei dipendenti perché le amministrazioni pubbliche, centrali, regionali o locali vengono

sempre fortemente influenzate, prima di ogni altra cosa, dalla normativa. Per cui se è uscito un qualche atto o un qualche documento, una legge, un regolamento o un decreto allora si che il tema riceve una centralità tale da essere considerato urgente.

D: Considerato che recentemente il tema della sostenibilità è stato gestito in Italia da due governi con un diverso background politico a questo tema, secondo lei è rilevante la variabile di politics nella modalità di progettazione oppure di erogazione di questi corsi? [se si...se no...può fare degli esempi?]

R: La variazione dei governi nella gestione del tema della sostenibilità ha un peso, tuttavia non è così influente. Questo perché il tema non è un tema connotato politicamente, certo lo può diventare se un esecutivo, una maggioranza, lo sposano, ecco in quel caso lo diventa. Non necessariamente un tema politico in senso stretto, cioè non è la politica che fa lo sviluppo sostenibile anzi la politica è abbastanza disinteressata perché sono politiche complesse, di lungo periodo, che quindi non danno ritorni elettorali immediati e quindi non sono attraenti.

È un tema principale, a cui è importante più l'attenzione che possono dare alcune amministrazioni leader, come ad esempio il Ministro dell'Economia delle Finanze, all'interno dei bilanci, nel patto di stabilità. Infatti, c'è un istituto che, a questo punto è fondamentale, è il Documento Economico Finanziario di Sostenibilità che così com'è deve sempre contemplare dei passaggi di sostenibilità e quindi è assolutamente fondamentale.

La variabile politics non è così importante nelle modalità di progettazione e nell'erogazione di questi corsi, certo alcuni elementi, alcuni snodi formali, tecnico formali di tipo legale procedurale che hanno istituzionalizzato la sostenibilità ci sono. Questi permettono di mantenere alta l'attenzione essendo anche il Def sostenibile. Ci deve essere sempre qualcosa di sostenibilità per cui il governo è obbligato a farlo e gli amministrativi, di conseguenza, sono obbligati a seguire.

D: ha qualche proposta di miglioramento per favorire la consapevolezza delle pubbliche amministrazioni rispetto a questo tema?

R: In tema di sviluppo sostenibile e della sostenibilità ci sono delle proposte di miglioramento. Il punto centrale della creazione dei corsi è essenzialmente finalizzato, prima di tutto, a creare una formazione di base che sia omogeneamente diffusa. Perché fin quando questa rimane un'attività volontaria rimane comunque appannaggio di chi è più sensibile o di chi è stato investito da qualche norma.

La ragione per la quale lo sviluppo sostenibile è all'interno dei corsi di formazioni per le amministrazioni pubbliche non può avere un approccio soltanto culturale da turista. L'approccio integrato allo sviluppo sostenibile compreso all'interno della formazione proposta è molto importante. Non è tanto importante far sapere ai discenti cos'è l'Agenda 2030, per fare quello bastano due click, il punto centrale è far comprendere come sia possibile tradurla in pratica. Qui c'è, invece, molto da lavorare.

La proposta fondamentale di miglioramento, che mi sento di proporre, è quella di tenere alta l'attenzione, attraverso la creazione di normative alte, poiché finché ci saranno norme e procedure che parlano di questo, le amministrazioni pubbliche entrano in un frame cognitivo per cui è necessario rispettarle. Inoltre, bisogna uscire dalla forma, poiché la sostanza da sola non si regge; quindi, mi sento di poter suggerire che l'aggettivo che unisce la possibilità di riuscita sia obbligatorio, quindi una formazione obbligatoria e dei passaggi obbligatori.

GRIGLIA D'INTERVISTA (DOMANDE DI RICERCA) Dott. Salvatore Lazzara – Responsabile Ufficio Formazione Agenzia delle Entrate	
TEMATIZZAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ quando la AdE ha iniziato a promuovere corsi sulla sostenibilità? ⇒ quali fattori hanno determinato questa attenzione verso il tema della sostenibilità? (<i>la specifica sensibilità della direzione generale? spinte legislative europee oppure nazionali? proposte dal catalogo di agenzie di formazione esterne? richieste dei dipendenti?</i>) ⇒ questi fattori sono significati ancora oggi, per la promozione di questo tema oppure il tema ha assunto una rilevanza propria nell'ambito della cultura organizzativa della AdE?
FORMAZIONE DEL PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ che tipo di iniziative formative avete messo in campo per promuovere la cultura della sostenibilità? in che % sono erogate da agenzie formative esterne e quanto invece sono organizzate da voi in-house? ⇒ Che ciclicità hanno? a quali attori organizzativi sono rivolte? ⇒ come viene valutata l'efficacia delle iniziative di formazione interne adottate dall'AdE nel contesto di GreenPA? ⇒ a suo avviso quali sono i vantaggi di una formazione interna e quelli di una formazione esterna sulla sostenibilità? ⇒ in che modo la formazione sulla sostenibilità ha influenzato il vostro approccio nel lavoro quotidiano? ⇒ ci sono settori dell'AdE secondo lei più "ricettivi" rispetto a questo tema e settori, invece, meno sensibili? a cosa è riconducibile questa differenza? (<i>es. middle manager; tipologia funzione svolta, età media dei dipendenti, corsi di formazione seguiti, ecc.</i>)
ALTRE INIZIATIVE PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA PER LA SOSTENIBILITÀ	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ l'Agenzia ha messo in campo altre iniziative, oltre a quelle prettamente formative, per promuovere la cultura della sostenibilità? se sì, quali? ⇒ che efficacia hanno avuto, secondo la sua esperienza? ⇒ si sono integrate bene con i corsi di formazione per la sostenibilità oppure sono state iniziative autonome?
INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA e INIZIATIVE SOSTENIBILI	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ In che modo il modello organizzativo dell'AdE facilita l'innovazione nell'implementazione di pratiche sostenibili? ⇒ quali sfide sono state incontrate nel percorso di implementazione di prassi sostenibili?
VALUTAZIONE DELL'INIZIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ In base alla sua esperienza, quali sono i punti di forza e punti di debolezza dell'attivazione di questi corsi per la cultura sulla sostenibilità? ⇒ Considerato che recentemente il tema della sostenibilità è stato gestito in Italia da due governi con un diverso background politico a questo tema, secondo lei è rilevante la variabile di politics nella promozione di iniziative di questo tipo? [<i>se sì...se no...può fare degli esempi?</i>] ⇒ ha qualche proposta di miglioramento per favorire la consapevolezza delle pubbliche amministrazioni rispetto a questo tema?

INTERVISTA 2	
DATA	19 giugno 2024
LUOGO	Roma (Sede Agenzia delle Entrate, Via Giorgione 159, 00147, RM)
MODALITÀ	In presenza
DURATA	58:14
ORARIO	10:00 / 11:00
SOGGETTO INTERVISTATO	Dott. Salvatore Lazzara (Responsabile Ufficio Formazione Agenzia delle Entrate)

D: quando la AdE ha iniziato a promuovere corsi sulla sostenibilità?

R: Noi abbiamo cominciato a lavorare sul tema della sostenibilità, più o meno, in coincidenza con i momenti in cui si solidificava tutta la tematica dell'Agenda 2030. Abbiamo iniziato prima in via esplorativa, cercando di capire se l'organizzazione fosse recettiva in qualche modo ai temi e se la necessità di eseguire le prime linee di indirizzo dell'Agenda 2030 si portassero dietro anche la necessità di riorganizzare i processi di lavoro o di cultura organizzativa. Quindi, abbiamo bilanciato un po' in qualche modo, attraverso un'analisi interna condotta dal nostro settore comunicazione, con una survey, per capire se la struttura organizzativa, in termini propri di organigramma e di processi all'interno delle strutture, fosse già pronta a recepire le nuove disposizioni e le linee di indirizzo o se bisognasse fare forti modifiche in termine di riorganizzazione e di routine interne alle strutture. Ci siamo accorti che in realtà, la cosa da rafforzare era da un lato una più corretta collocazione all'interno della organizzazione, di questi temi e di chi dovesse occuparsene.

Facendo un passo indietro, noi siamo strutturati in questa maniera: abbiamo strutture centrali, strutture regionali per ogni capoluogo di regione e direzioni provinciali. Chiaramente tutto il tema GreenPA, Agenda 2030, è delocalizzato fino all'ultimo livello organizzativo. Quindi, abbiamo la necessità di far arrivare i concetti a tutta l'organizzazione, anche all'Ufficio Territoriale, che è una diramazione delle direzioni provinciali. Il Responsabile di quest'attività è collocato al suo interno, quindi normalmente ci sono delle figure che si occupano ad ampio spettro dei temi della sostenibilità come da un lato, tutto il ciclo del waste management, le famose 3 R, dall'altro lato, tutto il tema della mobilità sostenibile; infatti, abbiamo dei Mobility manager in ogni direzione provinciale. Il tema della cultura organizzativa intorno ai temi della sostenibilità, che va incontro al tema del risparmio energetico più come atteggiamento all'interno dell'ufficio, banalmente l'uso delle luci, l'uso dell'acqua, la corretta gestione dei rifiuti, ed iniziative di comunicazione al fine di rafforzare questi concetti nei confronti dei nostri dipendenti. Dal punto di vista formale questo ha una ricaduta all'interno di alcuni documenti che sono i documenti che ogni datore di lavoro deve predisporre nei confronti dei propri lavoratori, ad esempio il DVR documento di valutazione dei rischi, previsto dalla normativa sulla sicurezza ma, che ha da qualche tempo a questa parte, anche con l'agenda 2030.

Il tema della sostenibilità e della sicurezza viaggiano un pochino insieme; infatti, tutte queste attività sono collocate e organizzate nelle sezioni provinciali, regionali e quindi abbiamo delle figure che sono giunzioni, specificatamente nel rapporto del bilanciamento. L'attività lavorativa in vita viene analizzata attraverso delle fonti che normalmente si ritrovano nelle survey, questionari per comprendere e analizzare dal lato statistico qual è il tipo di approccio alla mobilità sostenibile, per l'utilizzo dei mezzi, situazioni varie e le maggiori distanze percorse, quindi cercando di capire qualcosa anche attraverso queste analisi.

Poi devono esserci iniziative di comunicazione che possono supportare un cambiamento di stile del nostro personale, insomma, e questo è il Mobility, che ovviamente dipende anche dalla responsabilità dei dirigenti, nel senso che queste figure, proprie della struttura, devono andare poi a modificare le situazioni. Sempre a livello regionale puoi modificare processi, assetti poiché tu hai dei settori che si occupano di logistica, e non fanno solo questo ma solo acquisti di mobili e computer. In realtà si occupano anche di tutto il tema della sostenibilità perché sono quelli che gestiscono anche tematiche che spesso sono sovrapposte.

Da anni queste figure dei responsabili di vario tipo fanno dei corsi di formazione in collaborazione con Consip, riguardo argomenti come i contratti per gli acquisti verdi in rete, costruendoli anche internamente per farci spiegare, da chi cominciava a studiare il tema della, come rendere utili queste informazioni. Abbiamo avuto corsi per la gestione dei contratti di appalti pubblici ottica green, il corso dell'anticorruzione e così via. Abbiamo curato la formazione a 360°, innestando da circa due anni anche la collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, nei suoi programmi di formazione continua.

Ti faccio una parentesi, il rapporto che l'Agenzia delle Entrate ha con i vari enti che in qualche modo forniscono formazione è di collaborazione, infatti, quasi mai noi compriamo formazione, piuttosto noi creiamo partnership. Facciamo accordi di collaborazione, la stessa cosa abbiamo in piedi con SNA, cioè un rapporto di collaborazione tale per cui loro fanno entrare gratuitamente il nostro personale, ma noi ad esempio a volte forniamo loro le aule per le lezioni, alcune volte mandiamo i nostri docenti quindi non si tratta quindi di un approccio di mercato, bensì vengono costituite delle vere e proprie partnership proprio per la formazione. Per quanto riguarda il tema della sostenibilità, una volta formati i nostri docenti ed il nostro personale attraverso i corsi Consip o SNA, il nostro modello si basa sulla collaborazione, proprio perché parlando di Pubblica Amministrazione, difficilmente andiamo “a gara” sul mercato aperto, piuttosto creiamo basi solide di partnership, questo chiaramente rappresenta un fattore che contribuisce alla formazione in maniera costante. Ogni anno, mandiamo mediamente dai 10 ai 30 dipendenti per la formazione sul waste management, e lo abbiamo fatto sempre con Consip con un'attività di due anni fa su questi argomenti e poi stiamo facendo una grossa formazione su tutti i temi a 360° con la Scuola, collegata all'Agenda 2030, cercando di collegare la sostenibilità ad un cambiamento di mentalità, che poi dobbiamo inserire, in qualche modo, all'interno del nostro personale sui comportamenti organizzativi orientati alla sostenibilità. Quindi, entriamo come dire con delle azioni soft negli atteggiamenti che il personale ha quando entra in ufficio e cerchiamo anche di suggerire atteggiamenti virtuosi nei temi di sostenibilità quando sono fuori dall'ufficio.

D: quali fattori hanno determinato questa attenzione verso il tema della sostenibilità? (la specifica sensibilità della direzione generale? spinte legislative europee oppure nazionali? proposte dal catalogo di agenzie di formazione esterne? richieste dei dipendenti?)

R: Sicuramente è presente indubbiamente una spinta legislativa, a cui però si accompagna una sensibilità interna dell'Agenzia che presenta al suo interno molteplici indicazioni per la formazione. È presente, quindi, una attenzione comunicativa interna, che, come ti dicevo, viene anche formalizzata con una presa di posizione diretta dell'organizzazione nei confronti dei dipendenti. La spinta legislativa è la stessa che si ripercuote anche su tutte le altre pubbliche amministrazioni.

Nel nostro caso i cambiamenti avvengono quasi sempre su spinte normative; tuttavia, però poi la loro velocità e la loro efficacia viene determinata da quanto noi riusciamo a essere i protagonisti del cambiamento, cioè cominciando a mettere in piedi delle leve che in qualche modo ci permettono di accelerare certi cambiamenti rispetto che aderire semplicemente.

D: questi fattori sono significati ancora oggi, per la promozione di questo tema oppure il tema ha assunto una rilevanza propria nell'ambito della cultura organizzativa della AdE?

R: Certo, assolutamente sì, come ti dicevo prima, noi abbiamo stilato la nostra Carta dei Valori e abbiamo anche dedicato, da quando l'abbiamo messa in piedi, qualche data per la sua promozione. Abbiamo fatto questa operazione due anni fa circa, nella primavera di due anni fa, dedicando poi successivamente, ogni mese, un focus di comunicazione interna verso il personale sul singolo segmento della Carta dei Valori.

Ad esempio, se tu guardi la nostra Carta dei Valori vedrai che nella sezione “Sostenibilità socio economica” si sottolinea come essa sia esattamente uno dei temi che noi abbiamo messo in rilevanza. Si può affermare, quindi, che abbiamo spinto questi temi attraverso la formalizzazione di una Carta dei Valori, affrontando il tema della sostenibilità, chiamata sostenibilità socioeconomica, poiché non volevamo comunicare soltanto un approccio singolare ma volevamo, in qualche modo, riorientare in ottica di sostenibilità le attività lavorative, che sono quindi orientate al contribuente proprio perché noi

esistiamo perché c'è un contribuente che paga le tasse. Svolgiamo quest'attività con un'impronta sostenibile, al punto tale che rappresenta uno dei valori che abbiamo messo al centro della Carta e che abbiamo cominciato a comunicare a personale.

D: che tipo di iniziative formative avete messo in campo per promuovere la cultura della sostenibilità? in che % sono erogate da agenzie formative esterne e quanto invece sono organizzate da voi in-house?

R: se partiamo da una percentuale di 100 diciamo che la percentuale di formazione alla sostenibilità fino ad adesso possono essere suddivise in un buon 60% erogate dalla SNA e dalla Consip, mentre un buon 40% di iniziative formative che però, nella promozione della cultura della sostenibilità, viene indicato internamente che quando si parla di formazione si fa riferimento sia a formazione e informazione e quindi alla sensibilizzazione attraverso pubblicazioni interne.

D: Che ciclicità hanno? a quali attori organizzativi sono rivolte?

R: il nostro ciclo di pianificazione è annuale, poi farò un focus su questo, e viene rivolta appunto alle attività che sono trasversali per tutto il personale. Sono due tipicamente gli attori a cui sono rivolti e soprattutto si parla di comunicazione sensibilizzazione, ed in particolare, per svolgere questo lavoro noi lavoriamo in collaborazione con una struttura dell'Agenzia che è appunto l'Ufficio Benessere Organizzativo e Pari Opportunità. In sintesi, facciamo confluire anche questo attore tra le attività, che in qualche modo, creano un cambiamento nella mentalità del personale per essere organizzato anche su questi temi, poiché sono temi che si incrociano con quelli del benessere organizzativo, perciò, l'attività che svolgiamo in genere è in collaborazione con i colleghi che stanno all'interno di quell'ufficio.

Sono annuali, come ti dicevo, perché il ciclo di pianificazione è un ciclo che parte intorno ai mesi di ottobre novembre dell'anno precedente, iniziando a scrivere il piano generale proponendo un primo canovaccio per l'anno successivo. Si tratta di una prima battuta di livello alto e strategico su quelle che sono le linee di indirizzo generali di dove l'anno successivo la nostra organizzazione andrà in termini di informazione e investimento, proponendole a tutte le strutture che hanno in qualche modo una ownership di processo diretto o indiretto. Per cui queste strutture mi dicono se il tema a loro interessa o non interessa, proprio perché un'attività che consenta una situazione di scambio continuo bottom up si ritrova anche in un documento che viene definito Linee Guida per la Regolazione dei Fabbisogni, utile alla comprensione per capire quante persone verranno mandate ai corsi di formazione.

Questo documento si affianca ad un piano strategico e alla formazione e ad un catalogo corsi, questi tre documenti vengono pubblicizzati sul nostro sito Internet per cui tutto il nostro personale viene messo a conoscenza di quanto e cosa verrà fatto l'anno successivo, essendo un documento pubblicato intorno a gennaio-febbraio. Quindi ad inizio anno ogni dirigente e ogni dipendente dell'Agenzia sarà a conoscenza di quello che viene fatto in quell'anno, quanti corsi ci sono, quali temi sono presenti e orientativamente su quale tipo di popolazione vengono orientati. Dopodiché ogni struttura iscrive all'interno della nostra piattaforma multimediale la piattaforma MS, che rappresenta la nostra segreteria dei corsi aiutandoci ad iscrivere il personale che ritiene necessario per soddisfare i suoi avvisi, ovviamente è un'attività che poi viene valutata a fine anno.

D: come viene valutata l'efficacia delle iniziative di formazione interne adottate dall'AdE nel contesto di GreenPA?

R: Due sono i processi per valutare l'efficacia delle iniziative di formazione interna adottate dall'Agenzia delle entrate nel contesto della GreenPA, uno è rappresentato dal tipico questionario che va ad intercettare la percezione del discente, è presente un altro questionario che va somministrato OA tre mesi o a sei mesi ma non al discente ma al suo docente e che in qualche modo cerca di far emergere il dato del miglioramento della performance di quella persona, in seguito alla sua partecipazione a un corso di formazione. Nel caso di GreenPA si cerca di intercettare attraverso alcune domande un'idea molto leggera e generale su come sono cambiati gli atteggiamenti del personale rispetto ai temi tipici della sostenibilità, analizzando come un corso tecnico possa aumentare la competenza del personale rispetto alla situazione precedente. Il questionario di impatto rappresenta questa situazione, può essere sia in tema di sostenibilità, in tema tecnico, in tema tributario, che appunto viene somministrato al responsabile del discente per dare una prima visione di come sia cambiata la percezione, la

responsabilità, è l'atteggiamento che quella persona presenta in seguito alla frequentazione del corso e di come è cambiata la sua competenza dopo aver frequentato il corso stesso.

D: a suo avviso quali sono i vantaggi di una formazione interna e quelli di una formazione esterna sulla sostenibilità?

R: La formazione interna ed esterna hanno due impatti diversi. Quella esterna ha un impatto legato al fatto che c'è una componente di scambio di esperienze con altre pubbliche amministrazioni, per cui magari in aula non è soltanto presente il personale dell'Agenzia delle Entrate, è presente invece un approccio multaziendale e quindi c'è anche la possibilità, partecipando ai corsi, di scambiare le idee fra gli attori ed anche di sistematizzare alcuni concetti anche soltanto parlando con colleghi di varie amministrazioni. Questo rappresenta un grande vantaggio poiché consente appunto la possibilità di scambi di conoscenze e competenze.

Attraverso la corsistica interna non abbiamo questo vantaggio, tuttavia il grande vantaggio della formazione interna e la sua flessibilità sia in termini di organizzazione, poiché si può organizzare quando si è disponibili, sia in termini di numerosità della platea, poiché si possono creare corsi di formazioni con diverse modalità di erogazione, ad esempio online ad esempio in webinar ad esempio in aula, quindi la progettazione di questa formazione interna è decisamente più flessibile rimanendo però soltanto tra di noi ad avere uno scambio di esperienze.

D: In che modo la formazione sulla sostenibilità ha influenzato il vostro approccio nel lavoro quotidiano?

R: La formazione alla sostenibilità ha influenzato moltissimo il nostro approccio nel lavoro quotidiano da un lato perché l'organizzazione ha proprio avviato una propaganda di riferimento alla sostenibilità in maniera molto capillare. La Carta dei Valori o iniziative di comunicazione con dei workshop periodici, fatti anche a livello regionale su questi temi, rappresentano tutti i temi che ruotano intorno alla sostenibilità. Questo perché oggi come oggi quotano fra il 30 ed il 40% del catalogo di formazione; quindi, in un modo o nell'altro sia che si parli di appalti green, che si parli di benessere organizzativo e sostenibilità, che si parli di waste management, si è comunque all'interno di una galassia di concetti preponderanti che fanno capo alla sostenibilità. Noi rappresentiamo comunque sempre un'agenzia tecnica, facciamo tributi, però presentiamo un cambiamento della cultura alla sostenibilità attraverso la formazione che sta andando abbastanza velocemente.

D: ci sono settori dell'AdE secondo lei più "ricettivi" rispetto a questo tema e settori, invece, meno sensibili? a cosa è riconducibile questa differenza? (es. middle manager, tipologia funzione svolta, età media dei dipendenti, corsi di formazione seguiti, ecc.)

R: Sì, sicuramente come dicevo uno dei settori più ricettivi rispetto a questo tema e la direzione centrale della logistica e degli approvvigionamenti, con le varie strutture che questa direzione centrale ha al suo interno. La ricezione è più sensibile a quelle strutture che si occupano poi di dover localizzare sul territorio gli investimenti green che si fanno a livello centrale e quindi viene rappresentato una moltiplicazione dello sforzo che si fa a livello centrale per la diffusione di questa attività. Un altro settore che è fortemente impattato è quello della comunicazione, ed ovviamente anche quello della direzione centrale delle risorse umane (ndr. dove siamo oggi) poiché essendo una direzione che lavora col personale punta appunto alla formazione e allo sviluppo del personale, risultando così fortemente impegnata nel propagandare queste tematiche.

D: l'Agenzia ha messo in campo altre iniziative, oltre a quelle prettamente formative, per promuovere la cultura della sostenibilità? se sì, quali?

R: Come ti dicevo precedentemente, dopo la pubblicazione della Carta, l'Agenzia ha messo in campo altre iniziative di formazione, ma soprattutto di comunicazione, che da un lato hanno visto delle campagne orientate alla sostenibilità gestita a livello centrale e dall'altro hanno sponsorizzato invece iniziative locali a livello regionale, sia di sensibilizzazione su questo tema creando una sorta di circolo della qualità sia cercando di far emergere le pratiche migliori intorno a questi temi, in modo tale che

possano essere copiate in senso virtuoso dalle varie strutture. Come Agenzia lavoriamo su due binari, da un lato i piani di formazione che vengono sponsorizzati dai vari responsabili delle strutture di processo mentre dall'altro una comunicazione interna mirata alla sensibilizzazione che fa riferimento al territorio ed in maniera più ramificata, poiché sono azioni auto gestite.

D: che efficacia hanno avuto, secondo la sua esperienza?

R: le iniziative formative hanno avuto efficacia, in particolar modo poiché la modalità di comunicazione è stata mista. Se avessimo fatto la comunicazione soltanto top down probabilmente sarebbe stata vissuta come un qualcosa non da sponsorizzare ma da sopportare, quasi un'obbligatorietà di una campagna comunicativa che sarebbe rimasta ad una mera circolazione dei volantini, di gestione verde dell'ufficio. Per quello che riguarda la comunicazione, infatti, essendo noi circa 32.000, è stato maggiormente efficace coordinarla in una maniera olistica, poiché da un lato si faceva economia di scala banalmente; infatti, la convenzione con la SNA la firmo io, non la faccio firmare una ad ogni direttore regionale proprio perché è presente uno sforzo di organizzazione di questi processi.

Lo sforzo di organizzazione risiede anche nel fatto che questi processi vengono maggiormente gestiti dal centro mentre per quanto riguarda la comunicazione si lavora meglio partendo dalla periferia verso il centro. Quindi in sintesi, secondo la mia esperienza, hanno avuto una buona efficacia proprio perché da un lato la comunicazione risulta essere meglio bottom up mentre la formazione top down.

D: si sono integrate bene con i corsi di formazione per la sostenibilità oppure sono state iniziative autonome?

R: Sì, le iniziative interne si sono integrate bene con i corsi di formazione proprio perché si è sviluppato un lavoro parallelo, non sono state infatti antagoniste perché da un lato la formazione lavorava sulle competenze pratiche, ad esempio per fare management o per gestire il GPP. La comunicazione invece risulta essere invece una leva di modifica dei comportamenti, quindi, funziona e funzionava meglio, fatta in una maniera più ramificata.

D: In che modo il modello organizzativo dell'AdE facilita l'innovazione nell'implementazione di pratiche sostenibili?

R: per poter parlare del modello organizzativo dell'Agenzia delle Entrate bisogna fare riferimento al decreto legislativo 300 del 1999, che rappresenta un principio di legge per le agenzie fiscali in Italia che andava proprio nella direzione del New public management, cioè era praticamente la replica nel contesto italiano del modello. Ovviamente, una replica Letta in chiave italiano perché noi eravamo in presenza di un modello organizzativo fortemente burocratizzato, cioè praticamente il modello weberiano, in cui noi rappresentavamo soltanto il dipartimento delle finanze. Siamo passati da essere il dipartimento finanza dell'agenzie fiscali, in cui il ministero dell'economia e della finanza era il nostro principale referente. Siamo passati ad una verticalizzazione della burocrazia, rappresentando una struttura che lavora per contratti di servizi, cioè creando una convenzione fra ministero e agenzia.

Questo può essere definito quanto più lontano dal modello weberiano, ed è successo nel 1999, quindi sono passati più di vent'anni in cui sono cambiate molte cose. L'approccio al modello per agenzie fiscali in Italia possiamo dedurre che alcune cose si sono stemperate nel tempo, non voglio dire adeguate, ben si sono diluite nella loro forza e nella loro pulsione. È rimasta ovviamente l'autonomia, fattore fondamentale nella gestione del modello organizzativo dell'Agenzia delle Entrate, che differenzia la nostra agenzia dalle altre, come possono essere quella della dogana, del monopolio o del demanio. La nostra autonomia gestionale, ha facilitato l'implementazione di pratiche sostenibili, poiché ci consente di modificare i nostri assetti sia a livello processuale sia andando ad incidere sulle nostre strutture, banalmente anche il solo fatto di poter cambiare il numero di dirigenti che vogliamo inserire al nostro interno o magari più funzionari.

La presenza di questa autonomia chiaramente crea velocità di adattamento e ovviamente quando bisogna innestare in un'organizzazione temi nuovi come quelli della sostenibilità risulta essere più facile e più veloce. Si può affermare quindi come l'autonomia nell'organizzazione e nella gestione, rispetto invece ad una linea fortemente burocratizzata, ha favorito l'implementazione di pratiche sostenibili poiché questo modello per agenzie avrebbe favorito qualunque movimento di innovazione organizzativa. In particolare, questo è il fatto centrale proprio perché l'approccio logico alla gestione

delle persone, alla gestione strumentale delle risorse finanziarie, è un approccio di autonomia fa la differenza. La divisione in vari rami permette all'organo centrale di avere un ruolo organizzativo di livello alto e strategico. Noi abbiamo strutturato tre magro gestioni può organizzative in modo tale che al loro interno questi possano essere quanto più autonomi possibile nella completa gestione del processo, che tuttavia risulta aver preso una piega importante abbastanza recentemente, negli ultimi cinque anni. Si era rafforzata così quell'idea di autonomia gestionale, pur avendo subito noi come Agenzia delle azioni di cambiamento più radicalizzate che comunque ci hanno formato e hanno innestato una marcia più ridotta rispetto al cambiamento avvenuto in altre istituzioni.

D: quali sfide sono state incontrate nel percorso di implementazione di prassi sostenibili?

R: una delle principali sfide incontrate durante il percorso di implementazione di prassi sostenibili è stata quella di far comprendere al personale la necessità di uno shift, di un cambiamento. Quindi da un lato far capire che non si limitasse soltanto a un problema di come cambiano le cose all'interno di casa tua o del tuo ufficio, tantomeno di come gestisci i rifiuti o il risparmio energetico. Noi aderiamo ogni anno alla campagna m'illumino di meno, però per dire questo rappresenta soltanto un singolo elemento della costellazione di cose che vengono fatte per essere più vicini a questi temi.

La più grande sfida è stata quella di far diventare i temi della GreenPA come se fossero un'importante prassi di lavoro, ovvero quando si svolgono delle azioni si deve agire in ottica sostenibile. Ecco perché all'interno della Carta dei Valori abbiamo definito la sostenibilità socioeconomica, poiché non si limitasse soltanto a un problema comportamentale personale ma che comprendesse la problematica di azione all'interno di tutta la vita lavorativa. Negli ultimi 2 3 anni, proprio perché questa è stata la più grossa sfida, abbiamo voluto affrontare temi che hanno comportato la progettazione della formazione. Fortunatamente anche il mondo intorno a noi ha implementato le nostre stesse linee guida, chi vende formazione, anche a livello pubblico, sia la Consip che Formez PA hanno cominciato ad inserire nei loro cataloghi questa tipologia di formazione. Una formazione che ad oggi possiamo definire matura anche perché ad oggi tutti sanno perfettamente le necessità da implementare in ambito di prassi sostenibili; quindi, si è abbastanza sicuri che la gente capisce cosa verrà fatto, e proprio all'interno però la vera sfida che consiste appunto nel comunicare la necessità di modificare i propri comportamenti, di cambiare le proprie competenze e di adattare i rispettivi atteggiamenti.

D: In base alla sua esperienza, quali sono i punti di forza e punti di debolezza dell'attivazione di questi corsi per la cultura sulla sostenibilità?

R: Un punto di forza può essere riscontrato nel fatto che la necessità di una cultura sulla sostenibilità abbia portato a far ragionare su un tema che apparentemente non dovrebbe avere nulla a che fare con l'organizzazione, e questo è già un grande risultato. Inserire nel panorama dei temi della formazione anche il tema della sostenibilità con una chiave di lettura particolare, poiché la sostenibilità non è una cosa che si impara piuttosto mi viene da definirla come un atteggiamento che si assume rispetto alle azioni che vengono svolte. Si è lavorato appunto sul piano delle pratiche lavorative, ma anche sul piano dei comportamenti e degli atteggiamenti. L'efficacia di queste azioni si vedrà col tempo perché non ci si limita soltanto al risparmio in bolletta di ogni sede dell'Agenzia ma si estende il discorso alla comprensione dei nostri dipendenti, se nei prossimi anni cominceranno ad avere un approccio sostenibile che non si limiti soltanto al proprio ambiente lavorativo, né al proprio ambiente all'interno della propria casa, ma la creazione di un approccio proattivo finalizzato all'attivazione di prassi sostenibili. Poiché non si tratta soltanto di quello che l'Agenzia fa per te, ma si fa riferimento soprattutto a ciò che ogni dipendente comprenda sia necessario all'interno del suo sistema. Un atteggiamento sostenibile deve poter diventare un atteggiamento virtuoso all'interno di un sistema più ampio che comprende sia la tua organizzazione lavorativa, sia il comune in cui abiti, mettendo in relazione tutti questi aspetti in modo tale da creare una pratica sostenibile completa che il dipendente dell'Agenzia delle Entrate svolga sia come dipendente ma anche come cittadino, mettendo in pratica ogni giorno azioni sostenibili.

Chiaramente per far sì che ci siano dei punti di forza anche noi dobbiamo fare la nostra parte, quello che bisogna capire e che la formazione e la comunicazione per le implementazioni di prassi lavorative sostenibili non deve essere una questione a compartimenti stagni, deve portare ad un cambiamento di mentalità, un cambiamento che poi un dipendente deve vivere anche come cittadino. C'è lo sviluppo di

un approccio olistico, che non si limita soltanto ad es semplici pratiche, ma deve essere multidimensionale. L'Agenzia dal momento che investe nella sostenibilità lo fa anche cercando di proiettarsi all'esterno, non limitandosi soltanto alle pratiche sostenibili al proprio interno, ma cercando di promulgare una cultura della sostenibilità che possa incidere a 360 °.

D: Considerato che recentemente il tema della sostenibilità è stato gestito in Italia da due governi con un diverso background politico a questo tema, secondo lei è rilevante la variabile di politics nella promozione di iniziative di questo tipo? [se sì...se no...può fare degli esempi?]

R: Sì e no, si può affermare o meno che un governo più orientato a destra o a sinistra possa accelerare o rallentare l'adattamento dell'organizzazione nel suo complesso. È chiaro che ogni governo ha la sua agenda, tuttavia è anche chiaro che la velocità con cui poi vengono introdotte tutte le Issues presenti nell'agenda dipende dalla sensibilità.

Sicuramente alcuni governi presentano una maggiore attenzione a certi temi; tuttavia, ci sono pressioni affinché certi temi vengano adattati e adottati con maggiore velocità. L'agenda 2030 si compone di obiettivi che devono essere rispettati, il PNRR, sugli aspetti del Green anche. La velocità è un fattore, tuttavia, anche la chiarezza di gestione è un fattore importante, ogni governo può decidere il proprio approccio a queste politiche, la presenza di maggiori o minori investimenti di risorse pubbliche, maggiore o minore capacità di sviluppare partnership o di fare rete. Tuttavia, un governo rispetto alle implicazioni che riguardano il tema, ma non punta tutto su questo tema proprio perché non vede i risultati nel breve, poiché l'orizzonte temporale che ha un governo, 5 anni più o meno anche se in Italia è chiaramente una questione difficile, questi processi spesso non subiscono la variabile politics perché sono appunto processi di lungo periodo. Parlando di sostenibilità si deve far riferimento ad un cambiamento di mentalità ma anche ad un cambiamento generazionale di mentalità, e se il governo può anche non preoccuparsi di questo tema banalmente non se ne preoccupa.

D: ha qualche proposta di miglioramento per favorire la consapevolezza delle pubbliche amministrazioni rispetto a questo tema?

R: Secondo me, una necessità fondamentale all'interno delle pubbliche amministrazioni per favorire la consapevolezza è quella di rafforzare la capacità di circolazione delle best practices. Io penso che gli organi preposti a fare il coordinamento per le pubbliche amministrazioni, in questo caso mi riferisco al dipartimento della funzione pubblica, che ha il ruolo di sovrintendente di questi grossi cambiamenti o innovazioni organizzative, dovrebbero dare vita ad una comunità di pratica intorno a questi temi.

Propongo questa proposta di miglioramento proprio perché il dipartimento della funzione pubblica svolge la funzione di creazione di comunità su altri temi, come possono essere quelli della formazione del personale dei temi del PNRR. Si è cominciato quindi a introdurre un'attività di coordinamento di tutte le pubbliche amministrazioni centrali, regionali, locali, creando delle piccole comunità di pratiche che si mettono a lavorare intorno a questi temi. Questo perché è un mondo in cui non ci si può permettere il lusso di invertire la ruota completamente, ma devono essere presenti soluzioni che possano abbattere il problema della scalarità delle politiche. La comunità e le best practice hanno la necessità di essere analizzate come un focus, poiché se qualcosa ha funzionato non significa che questa cosa possa essere traslata in un altro ambiente, tuttavia, ci deve essere un lavoro di ingegnerizzazione di quella soluzione, che può essere possibile soltanto attraverso un coordinamento ottimo tra le pubbliche amministrazioni. Il dipartimento della funzione pubblica deve mettere in rete le migliori intelligenze che ci sono all'interno dei contesti pubblici, facendosi aiutare anche dal mercato, poiché ci sono dei consulenti che propongono le migliori soluzioni, le migliori innovazioni tecnologiche. Facendo così si arriva alla creazione di una rete, una rete che possa aiutare ad accelerare i processi di adattabilità e di inserimento di queste sensibilità.

Tengo a sottolineare, che probabilmente, è presente anche l'amara considerazione che alcuni temi di formazione alla cultura della sostenibilità nel nostro contesto; quindi, nel nostro paese hanno bisogno di essere statici e con una logica fortemente incisiva. E lo stato che dovrebbe attivare un approccio all'interno del quale la pubblica amministrazione, ma anche banalmente i suoi cittadini, dovrebbero entrare nell'ottica di essere uno stato civile e moderno. Non voglio arrivare alla conclusione, o al punto di dire, che ci vuole una norma sulla sostenibilità però probabilmente bisogna cominciare a dire alla pubblica amministrazione che il tema della sostenibilità è un tema centrale. I decisori della pubblica

amministrazione devono essere in grado di adattare i propri piani di formazione con i vari principi del PNRR e dell'Agenda 2030.

La priorità e l'attualità possono essere considerate una normalizzazione in un'epoca specifica ma comunque l'attualità è un tema variabile. La sostenibilità è sicuramente un tema che accompagnerà i prossimi decenni, dopodiché sta alle pubbliche amministrazioni creare un meccanismo per cui il focus rimanga sempre acceso e che non si limiti all'implementazione di pratiche sostenibili che finiscano nella loro attivazione, ma che queste possano portare ad un processo continuo. I temi della sostenibilità del 2024 potrebbero non essere quelli degli anni successivi, tuttavia non è tanto la sostenibilità in senso stretto da portare avanti piuttosto è continuare a rendere vivo un approccio, che nel tempo possa essere adattato ad ogni contesto. Non si tratta di implementazioni fine a sé stesse per le pubbliche amministrazioni; quindi, non stiamo parlando di azioni cristallizzate ma di azioni che con la loro flessibilità possano andare avanti nonostante cambi il contesto di riferimento, ovviamente non come in posizioni ma comunque come un processo continuo.

BIBLIOGRAFIA

- Bassanini F. (2009) Twenty years of administrative reform in Italy, *Review of Economic Conditions in Italy*, 3: 369-391.
- Birkland, T. A. (2019). *An Introduction to the Policy Process*. Routledge.
- Bova D. M., (2022), A vocabulary for sustainability, *Sustainable Environment*, 8(1): 1-14, Taylor & Francis Online.
- Battini, S. (2021). L'importanza di chiamarsi SNA: l'esigenza di un agente interno dell'innovazione amministrativa. In *Formare la PA. Rapporto SNA 2017-2020*. Milgraf Edizioni, Roma, (pp. 11-22).
- Bombonato, A., & Ronvaux, I. (2021). *I Vettori di sostenibilità* (CREIAMOPA). Workshop "La coerenza delle politiche pubbliche per lo Sviluppo Sostenibile." https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/sviluppo_sostenibile/SNSvS_eventi/workshop_16122021_bombonato_ronvaux.pdf
- Calvaresi, C. & Cossu, M. & Occhino, T. (2021). La Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile: criticità e risultati del processo di attuazione. In *Sesto Rapporto sulle città. Le città protagoniste dello sviluppo sostenibile* (pp. 63-76). Urban@it, Centro nazionale di studi per le politiche urbane.
- Capano G. (2002), Le riforme degli anni Novanta: l'adattamento reattivo del paradigma egemonico, in Battistelli F. (a cura di), *La cultura delle amministrazioni tra retorica e innovazione*, Milano: Franco Angeli.
- Commissione Europea (2022). *GreenComp, Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea. <https://doi.org/doi/10.2760/172626>
- Corte dei conti Europea (2022). Consulenti esterni presso la Commissione europea. Una gestione migliorabile. Relazione speciale, Lussemburgo.

https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR22_17/SR_External_consultants_IT.pdf

Dominici, G. (2023). Una PA che naviga veloce, controvento. In *FPA – Annual Report 2023* (pp. 7-15).

Esposito E., Moini G. (2021), Partecipazione nelle politiche per la sostenibilità. Il caso del Forum per lo Sviluppo Sostenibile, *Analysis*, 3: 18-29.

Francescato, G. (2022). La Conferenza di Stoccolma sull'ambiente umano. In (a cura di) Mascia M. *Cura della Terra: la memoria e le sfide 1972-2022*. Fondazione Lanza, Centro Studi in Etica applicata, Proget Edizioni. Rivista "Etica per le professioni."

Franceschetti, L. (2016). The open government data policy as a strategic use of information to entrench neoliberalism? The case of Italy. In *Partecipazione e conflitto*, 9 (2): 517-542.

Franceschetti, L. (2022). Il lavoro agile nella PA come "nuova normalità" dopo la crisi pandemica. L'esperienza dell'Agenzia delle Entrate. In (a cura di) Millefiorini A. & Moini G. *Covid, azione pubblica e crisi della contemporaneità. Primato o declino della politica?* (pp.191-203). Sapienza Università Editrice.

Franceschetti, L. (2023). Istituzione e azione pubblica per lo sviluppo sostenibile. In (a cura di) Franceschetti L. & Moini G. *Sociologia per la sostenibilità e analisi dei processi globali* (pp. 211–220). Sapienza Università Editrice.

Fiorentino, L. (2023). Organizzazioni pubbliche e sostenibilità. In (a cura di) Franceschetti L. & Moini G. *Sociologia per la sostenibilità e analisi dei processi globali* (pp. 211–220). Sapienza Università Editrice.

Giovannini, E., & Ciferri, D. (2021). Le politiche nazionali ed europee per l'Agenda Onu 2030. In *Sesto Rapporto sulle città. Le città protagoniste dello sviluppo sostenibile* (pp. 35–50). Urban@it, Centro nazionale di studi per le politiche urbane.

- Hood C. (1991), A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1): 3-19.
- Howlett M., Ramesh M. (2014), The two orders of governance failure: Design mismatches and policy capacity issues in modern governance, *Policy and Society*, 33: 317–327.
- Jabareen, Y. (2008). A New Conceptual Framework for Sustainable Development. *Environment, Development and Sustainability*, 10, 179–192. <https://doi.org/10.1007/s106680069058z>
- Kohler-Koch, B., & Eising, R. (1999). *The Transformation Governance in the European Union*. London: Routledge.
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2018). *Sociologie de l'action publique - 2e éd.* Armand Colin.
- Lippi, A. (2021). Il dirigente pubblico come policy maker. Il passato, il presente e gli scenari possibili per la formazione nell'analisi delle politiche pubbliche. *In Formare la PA. Rapporto SNA 2017-2020*. Milgraf Edizioni, Roma, (pp. 11-22).
- Mascia, M. (2022). Editoriale. In (a cura di) Mascia M. *Cura della Terra: la memoria e le sfide 1972-2022*. Fondazione Lanza, Centro Studi in Etica applicata, Proget Edizioni. Rivista “Etica per le professioni.”
- Mascia, M. (2022b). L'Agenda 2030: per una governance multilivello dall'Onu alle città. In (a cura di) Mascia M. *Cura della Terra: la memoria e le sfide 1972-2022*. Fondazione Lanza, Centro Studi in Etica applicata, Proget Edizioni. Rivista “Etica per le professioni.”
- Mayntz R. (2003), New challenges to governance theory, in h.p. bang (ed.), *Governance as social and political communication*, Manchester: Manchester University Press, pp. 27-40.

- Mazzarella, R. (2023). Apprendimento e competenze per la sostenibilità. In (a cura di) Franceschetti L. & Moini G. *Sociologia per la sostenibilità e analisi dei processi globali* (pp. 211–220). Sapienza Università Editrice.
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and Implications for Human action: Literature Review. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1–21. Tandfonline. <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531>
- Miccoli G. (2023), Come cambia la formazione nella PA. Criticità, opportunità e sfide, *Sinappsi*, XIII, n.3, pp. 49-58.
- Mochi Sismondi, C. (2023). Rafforzare la PA per creare coesione in un paese asimmetrico. In *FPA – Annual Report 2023* (pp. 17-23).
- Moini, G. (2013). Interpretare l'azione pubblica. Teorie, strumenti e metodi. Roma, Carocci editore.
- Moini, G. (2017). New Public Management e neoliberalismo. Un intreccio storico. *Economia & Lavoro*, (51)2: 71-79.
- Moini, G. (2023). Governance partecipazione nelle politiche per la sostenibilità: ricerche e pratiche. In (a cura di) Franceschetti L. & Moini G. *Sociologia per la sostenibilità e analisi dei processi globali* (pp. 117-123). Sapienza Università Editrice.
- Moini, G. (2023b). La sostenibilità in una prospettiva sociologica. Un'introduzione. In (a cura di) Franceschetti L. & Moini G. *Sociologia per la sostenibilità e analisi dei processi globali* (pp. 9–25). Sapienza Università Editrice.
- Morin, E. (2021). *La sfida della complessità*. Firenze: Le Lettere.
- Osborne, D., Gaebler T. (1995) *Dirigere e governare*, Milano, Garzanti.
- Peters, G. B. (2005), The problem of policy problems, *Journal of Comparative Policy Analysis*, 7(4): 349-370.

- Ronchi, E. (2022). Dal Rapporto Brundtland alla Conferenza di Rio. In (a cura di) Mascia M. *Cura della Terra: la memoria e le sfide 1972-2022*. Fondazione Lanza, Centro Studi in Etica applicata, Proget Edizioni. Rivista “Etica per le professioni”.
- Silvestri, M. (2015). Sviluppo sostenibile: un problema di definizione. *Gentes Rivista Di Scienze Umane E Sociali*, anno II n.2, 215–219.
- Tafuro, A. (2019). Pubbliche amministrazioni e sostenibilità: dal Green Public Procurement al Sustainable Public Procurement. In (a cura di) Benitez, D. A., & Fava, C. *Sostenibilità: Sfida o Presupposto?* Padova, CEDAM Wolters Kluwer.
- Thompson P.B., Norris P.E. (2021) *Sustainability: What Everyone Needs to Know*, Oxford, Oxford University Press.
- United Nations Environment Programme (2013). Sustainable public procurement: a global review, Final Report https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/8522/-Sustainable%20public%20procurement_%20a%20global%20review-2013Sustainable%20Public%20Procurement.pdf?sequence=3&%3BisAllowed=
- Valera, L. (2012), La sostenibilità: un concetto da chiarire, *Economia & Diritto Agroalimentare* XVII: 39-53.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future*. United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

SITOGRAFIA

AGENZIA DELLE ENTRATE

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/>

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/230982/Bilancio+social+e+2022+Pubblicazione.pdf/ce86d72f-08e3-2b68-5f66-c8eb90418fa3>

[https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/232262/All+2+Economia+circolare+in+Agenzia+delle+Entrate.pdf/cce0283f-c936-590b-9e57-f0eb6cd847bb#:~:text=note%20sul%20corretto%20utilizzo%20della%20carta%20e%20sulla%20raccolta%20differenziata\).&t](https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/232262/All+2+Economia+circolare+in+Agenzia+delle+Entrate.pdf/cce0283f-c936-590b-9e57-f0eb6cd847bb#:~:text=note%20sul%20corretto%20utilizzo%20della%20carta%20e%20sulla%20raccolta%20differenziata).&t)

https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/232941/cs+25012018+vertici+entrate_n_005_Com.+st.+Comitato+di+gestione+25.01.18/93b54d9b-1578-1812-14ad-240036a04e56

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/6000307/PIAO+2024-2026.pdf/8e0c477e-e74b-9bb3-8034-cc63bd40435d>

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/chi-siamo>

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/chi-siamo/organigramma-centrale>

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/chi-siamo/organigramma-centrale>

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/chi-siamo/organigramma-centrale/risorse-umane-e-organizzazione/settore-sviluppo-organizzativo>

<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/agenzia/amministrazione-trasparente>

ALLEANZA ITALIANA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE (ASVIS)

<https://asvis.it/sviluppo-sostenibile>

AUTORITÀ NAZIONALE ANTICORRUZIONE (ANAC)

<https://www.anticorruzione.it>

CENTRO EURO-MEDITERRANEO SUI CAMBIAMENTI CLIMATICI

<https://www.cmcc.it/it>

CONSIP

<https://www.consip.it>

DIPARTIMENTO PER LA PROGRAMMAZIONE E IL COORDINAMENTO DELLA POLITICA ECONOMICA

<https://ricerca-delibere.programmazioneeconomica.gov.it/media/docs/2017/E170108.pdf>

EUROPEAN COMMISSION

https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/joint-research-centre_en
https://commission.europa.eu/index_it

EUROPEAN COUNCIL

<https://www.consilium.europa.eu/it/meetings/international-summit/2023/12/01-02/>

EUROPEAN PARLIAMENT

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240419IPR20583/new-eu-fiscal-rules-approved-by-meps>

EUROPEAN UNION

<https://op.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/bc83061d-74ec-11ec-9136-01aa75ed71a1>

FEDERAL OFFICE FOR SPATIAL DEVELOPMENT ARE

<https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>
<https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/politica-sostenibilita/agenda2030/onu--le-pietre-miliari-dello-sviluppo-sostenibile/1992--conferenza-delle-nazioni-unite-su-ambiente-e-sviluppo--ver.html>

FORUM PA

<https://www.forumpa.it/temi-verticali/energia-ambiente/il-pnrr-per-una-pa-verde-e-sostenibile-efficientamento-energetico-energy-management-e-green-public-procurement-rivedi-lo-scenario-di-forum-pa-2022/>

FPA DIGITAL 360

https://www.qualenergia.it/wp-content/uploads/2019/05/Rapporto_FPA_GreenPA.pdf

ITALIADOMANI PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

<https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>

MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA SICUREZZA ENERGETICA

<https://gpp.mite.gov.it/Home/CosaEGPP>
https://gpp.mite.gov.it/sites/default/files/2023-08/PAN_GPP.pdf
<https://www.mase.gov.it/pagina/cultura-la-sostenibilita>
<https://www.mase.gov.it/pagina/la-governance-della-snsvs>
<https://www.mase.gov.it/pagina/lattuazione-della-snsvs>
<https://www.mase.gov.it/node/14599/printable/print>
<https://www.mase.gov.it/pagina/programma-dazione-nazionale-pcsd>
<https://www.mase.gov.it/pagina/ridisegnare-riconoscere-rimodulare-i-vettori-di-sostenibilita-nel-processo-di-attuazione-e>
<https://www.mase.gov.it/pagina/strategia-nazionale-lo-sviluppo-sostenibile>

MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

<https://www.mef.gov.it/index.html>

MINISTERO DELLE IMPRESE E DEL MADE IN ITALY

https://www.mimit.gov.it/images/stories/trasparenza/2024/All_9_Offerta_formativa.pdf

MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

<https://www.mit.gov.it/documentazione/cndp-commissione-nazionale-dibattito-pubblico>

MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/07-06-2023/pa-formazione-sulla-transizione-ecologica-nuovi-corsi-sulla-0>
<https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/10-01-2022/parte-il-piano-strategico-ri-formare-la-pa-persone-qualificate>
https://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/DM_28_9_22_Linee_Guida_Accesso_Dirigenza.pdf

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION (OCSE)

<https://www.oecd.org>
<https://www.oecd.org/governance/pcsd/>

RETE DELLE UNIVERSITÀ PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE (RUS)

<https://reterus.it>

SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE (SNA)

<https://paf.sna.gov.it>
<https://sna.gov.it>

https://sna.gov.it/fileadmin/files/Allegati_News/SNA_Rapporto_2017-2020.pdf

<https://sna.gov.it/home/attivita/club-dei-formatori/>

<https://sna.gov.it/home/attivita/formazione/>

<https://sna.gov.it/home/chi-siamo/struttura-organizzativa/articolazione-didattica/dipartimento-politiche-pubbliche-e-governance-dipp/>

<https://sna.gov.it/home/la-scuola/>

SYLLABUS

<https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus>

THE INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE (IPCC)

<https://www.ipcc.ch>

UNITED NATIONS

<https://sdgs.un.org/goals>

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

UNITED NATIONS (CLIMATE CHANGE - UNFCCC)

<https://unfccc.int>

<https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/da01.pdf>

