

FORMAZIONE DEL CAPITALE UMANO DEGLI EEAA "SE NON ORA, QUANDO?"

Sabina De Faveri

(Premessa: FVG|Covid19|Percorsi formativi PA| Crisi delle adozioni|formazione capitale umano eeaa)

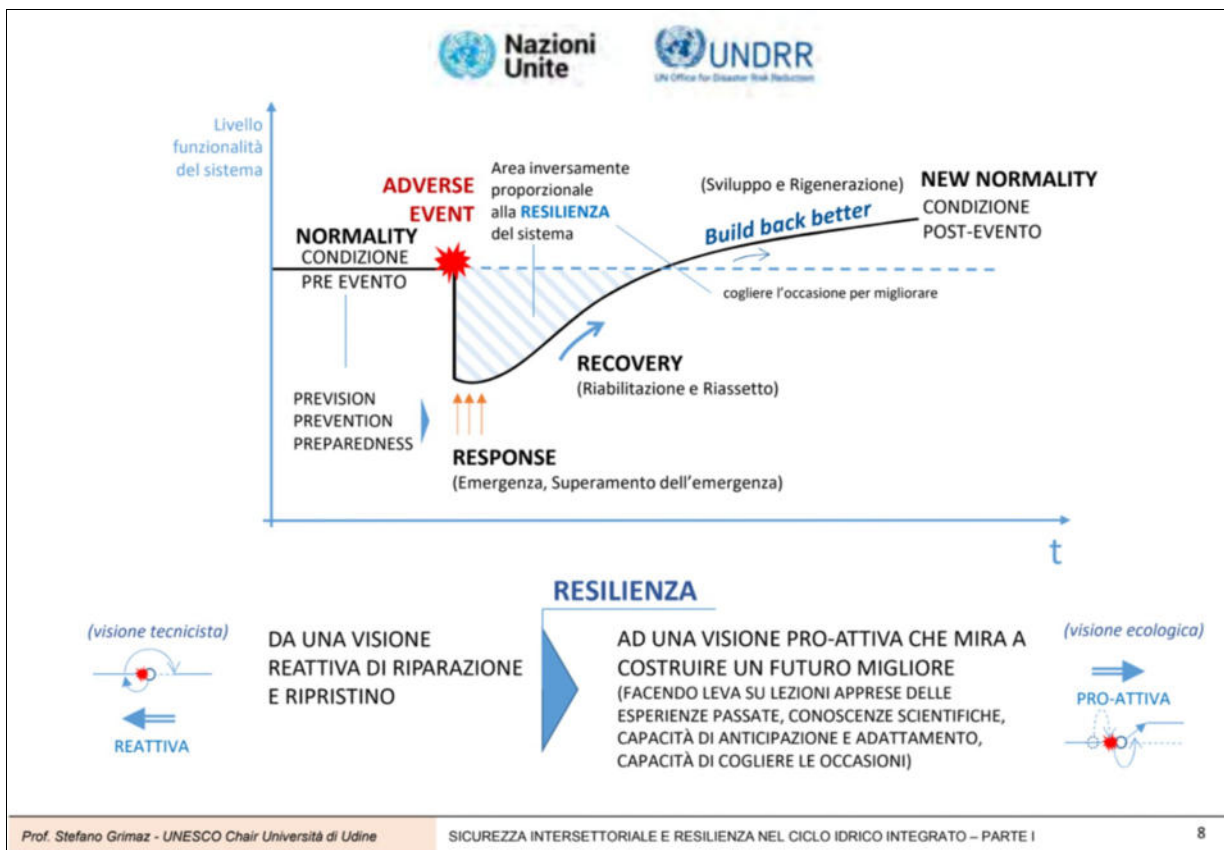
1. DIRETTIVE MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" del 29.01.2023 e del 23.03.2023 indirizzate alle PA di cui all'art.1 comma 2 del D.L. 30.03.2001 n. 165; Direttiva Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14.01.2025 recante "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".

2. LA POSSIBILITÀ PER L'ENTE AUTORIZZATO DI ACCEDERE ALLA FORMAZIONE DEDICATA AL PERSONALE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

La natura giuridica dell'ente autorizzato rappresenta il punto di partenza fondamentale per giustificare l'accesso alla formazione della Pubblica Amministrazione (PA). Sebbene sia un organismo del privato sociale, nel momento in cui viene inserito nell'Albo, esso inizia a svolgere una **funzione pubblica nell'interesse dello Stato italiano**. Secondo la dottrina, l'ente autorizzato può essere qualificato come un ente privato che svolge un **esercizio indiretto di pubbliche funzioni in regime di concessione**.

Questa attribuzione di funzioni pubblicistiche solleva la questione dei **diritti degli EEAA**, oltre ai doveri già ampiamente previsti. L'evoluzione normativa e l'incremento dei requisiti di qualità impongono che la gestione delle adozioni internazionali non sia più affidata esclusivamente a volontari, ma a figure professionali che operano "a servizio dello Stato" con reperibilità H24. Tali professionisti devono possedere una formazione e competenza adeguate da riversare nel campo dell'adozione internazionale come previsto dal D.P.R. 8 giugno 2007 n. 108 e dalle successive Linee Guida per gli EEAA.

3. BUILD BACK BETTER: approccio strategico per la funzionalità di un sistema



Il "Build Back Better" nel contesto del PNRR italiano significa "ricostruire meglio", puntando a una ripresa post-pandemia che non ripristini semplicemente la situazione precedente, ma modernizzi il Paese. Mira a trasformare l'economia attraverso transizioni ecologiche e digitali, rendendola più resiliente, sostenibile e allineata agli obiettivi dell'Agenda 2030.

4. FORMAZIONE CAPITALE UMANO EEAA E "BUILD BACK BETTER"

La strategia del "Build Back Better" (BBB) applicata agli Enti Autorizzati (EEAA) definisce una prospettiva di **resilienza trasformativa** che non mira al semplice ritorno alla **normalità precrisi**, ma a una ricostruzione che migliori le performance complessive del SISTEMA ADOZIONI ITALIA. L'evoluzione normativa e la complessità delle procedure internazionali impongono che il management moderno di un EA si formi attraverso competenze multidisciplinari, gestione digitale, riconoscimento professionale. In questo contesto, **la formazione del capitale umano degli EEAA censito in CAI diventa la leva fondamentale per trasformare gli EEAA** da strutture spesso legate al volontariato in organizzazioni professionali capaci di gestire la complessità delle **pubbliche funzioni** loro concesse dallo Stato.

L'integrazione degli EEAA nelle nuove **direttive sulla formazione** si articola sui seguenti punti cardine:

- **La formazione come Diritto e Investimento coerente con la funzione svolta:** Secondo il rinnovato contesto ordinamentale, la formazione è un "**diritto soggettivo**" del lavoratore e, al contempo, un **investimento strategico** indispensabile per l'amministrazione. Poiché gli EEAA svolgono un "servizio di pubblica utilità", quotidianamente rapportandosi con autorità italiane e straniere il loro personale deve essere incluso in questa visione formativa per garantire l'efficacia dei servizi e la produzione di **valore pubblico**.
- **Obiettivi di Transizione digitale e strumenti comuni:** La PA sta investendo massicciamente nello sviluppo di competenze funzionali alla transizione digitale e amministrativa (ad esempio tramite la piattaforma "Syllabus"). Gli Enti Autorizzati sono già parte integrante di questo processo, poiché devono obbligatoriamente utilizzare il portale web della CAI dal 2004 per la trasmissione dei flussi informativi, operando con tempistiche e modalità tipiche degli uffici pubblici. La formazione "necessaria" per la transizione digitale, ecologica e amministrativa impone agli EEAA l'adozione di standard qualitativi elevati. Attraverso la piattaforma **Syllabus** (ma anche ad es: **Formazione PA, SNA -Scuola Nazionale dell'Amministrazione, Formez PA, Innocenti Academy**) il personale degli enti potrebbe effettuare assessment individuali e seguire percorsi formativi customizzati, ottenendo certificazioni digitali (**Open Badges**) che attestano il miglioramento della professionalità. L'accesso alla formazione PA permetterebbe di uniformare le competenze digitali e amministrative tra l'Autorità Centrale e gli EEAA operativi.
- **Management EEAA e Necessità di Alta Formazione:** Il Management degli EEAA sta attraversando una profonda trasformazione, passando da una dimensione legata al volontariato a una necessità impellente di **alta formazione** e professionalizzazione strutturata. Questo cambiamento è dettato dalla complessità delle funzioni pubbliche che questi soggetti esercitano in regime di concessione per conto dello Stato.

Per gestire la "nuova normalità" e le **policrisi del sistema adozione internazionale**, necessita una **ricomposizione dei saperi** che unisca competenze tecniche e abilità trasversali: **Hard Skills:** Competenze digitali (fondamentali per l'uso obbligatorio del portale CAI), conoscenze giuridiche internazionali, gestione amministrativa e di sicurezza del lavoro. **Soft Skills:** indispensabili **system thinking** (pensiero sistemico), **crisis management**, **leadership traslazionale** e **future foresight** (capacità di anticipare scenari futuri).

Accesso ai percorsi della Pubblica Amministrazione: In quanto titolari di funzioni pubbliche, i vertici degli enti hanno il **diritto soggettivo** di accedere all'alta formazione promossa dal Dipartimento della funzione pubblica e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

- **Target delle 40 ore e Leadership:** A partire dal 2025, il management deve garantire per sé e per i dipendenti almeno **40 ore di formazione annue**. I percorsi di alta formazione devono focalizzarsi non solo sulle **hard skills tecniche**, ma soprattutto sulle **soft skills** e

sulla **leadership traslazionale**, necessarie per guidare i processi di cambiamento associati alle transizioni.

5. AGENDA 2030 E ADOZIONI INTERNAZIONALI

L'Agenda 2030 è un programma d'azione globale firmato nel 2015 da 193 Paesi ONU per lo sviluppo sostenibile. Include 17 obiettivi (SDGs) da raggiungere entro il 2030, focalizzati su lotta alla povertà, protezione del pianeta e prosperità per tutti, basandosi su 5 pilastri: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership.

Il legame tra l'**Agenda 2030** e le **adozioni internazionali** si sviluppa attraverso una visione sistemica che vede la protezione dei minori non solo come un atto giuridico, ma come un pilastro dello **sviluppo sostenibile** e della **resilienza sociale** attraverso:

➤ **La protezione dei diritti e la cooperazione allo sviluppo:**

- **Promozione dei diritti dell'infanzia:** La legge italiana (L.476/98) impone agli EEAA l'impegno a partecipare ad attività di promozione dei diritti dei minori, sia in Italia che all'estero.
- **Cooperazione internazionale:** Gli EEAA fungono da "ponte" tra culture, realizzando progetti di **sussidiarietà** che includono la lotta allo sfruttamento minorile, piani sanitari contro la mortalità infantile e programmi di deistituzionalizzazione. Queste azioni contribuiscono direttamente agli obiettivi dell'Agenda relativi alla salute (Goal 3), all'istruzione (Goal 4) e alla riduzione delle disuguaglianze (Goal 10).

➤ **Resilienza e "Build Back Better"**

L'Agenda 2030 è strettamente legata alla capacità dei sistemi di affrontare le crisi e trasformarsi in meglio (**Build Back Better**).

- **Resilienza trasformativa:** Le adozioni internazionali devono evolvere da un approccio reattivo a uno **proattivo**, capace di anticipare le crisi geopolitiche ed economiche. La trasformazione degli EEAA da strutture di volontariato a organizzazioni professionali è un esempio di "ricostruzione migliorativa" in linea con gli obiettivi di resilienza nazionale del PNRR.
- **Approccio sistemico:** L'adozione non può essere gestita in isolamento ("per silos"), ma deve essere integrata in un cluster che comprenda salute, società ed economia, garantendo che ogni intervento sia *risk-informed* e sostenibile nel tempo.

➤ **Capitale umano e Dignità del lavoro (Goal 8)**

La sostenibilità del sistema adozioni passa per la valorizzazione del capitale umano, un tema centrale dell'Agenda 2030.

- **Formazione continua e Lavoro dignitoso:** L'accesso alla formazione è considerato un investimento strategico per innalzare la qualità dei servizi pubblici resi allo Stato.

➤ **Partnership per gli obiettivi (Goal 17)**

L'Agenda 2030 pone al vertice della sua "piramide" la **Partnership per gli obiettivi**, che nelle adozioni si manifesta attraverso la collaborazione interistituzionale.

- **Cooperazione tra Stati:** La Convenzione dell'Aja si fonda sulla cooperazione tra Autorità Centrali per prevenire abusi e garantire l'interesse superiore del minore.
- **Sinergia tra pubblico e privato:** Il legame tra Stato, Commissione (CAI) ed Enti Autorizzati rappresenta una partnership necessaria per gestire la complessità dei flussi internazionali e uniformare le metodologie di intervento.

L'adozione internazionale si inserisce nell'Agenda 2030 come uno strumento di resilienza trasformativa che, attraverso la cooperazione e la professionalizzazione, mira a garantire a ogni minore il diritto fondamentale di crescere in una famiglia, contribuendo così a una società globale più sicura e sostenibile.

6. **QUALI SONO LE HARD E SOFT SKILLS PER GLI EEAA?**

Per gli EEAA, il passaggio da un modello basato sul volontariato a uno professionale richiede una ricomposizione dei saperi che unisca competenze tecniche specifiche (**hard skills**) ad abilità trasversali e relazionali (**soft skills**). Questa evoluzione è necessaria per gestire la complessità delle funzioni pubbliche delegate dallo Stato in un contesto internazionale caratterizzato da incertezza e mutamenti continui.

➤ **HARD SKILLS (COMPETENZE TECNICHE E PROFESSIONALI):**

Le competenze "dure" riguardano l'area giuridica, amministrativa, gestionale e tecnologica indispensabile per l'operatività quotidiana dell'ente:

- **Competenze Giuridico-Normative:** Conoscenza approfondita della legislazione nazionale (Legge 476/98) e internazionale (Convenzione dell'Aja), nonché delle procedure amministrative per l'autenticazione di atti, la gestione dei consensi e le certificazioni legali.
- **Competenze Digitali:** Padronanza degli strumenti tecnologici, a partire dal **portale web CAI**, unico canale obbligatorio per la trasmissione dei flussi informativi. Le direttive ministeriali indicano come riferimento il set di **11 competenze digitali** definite dalla piattaforma "Syllabus" (organizzate in 5 aree tematiche).

- **Management e Amministrazione:** Capacità di agire come una sintesi tra un **legale rappresentante e un amministratore delegato**, gestendo bilanci, registri cronologici, sicurezza degli ambienti di lavoro e protezione dei dati personali.
- **Gestione della Cooperazione allo Sviluppo:** Capacità di progettare e attuare interventi di promozione dei diritti dell'infanzia, sussidiarietà e deistituzionalizzazione nei Paesi di origine.
- **Competenze Linguistiche e Interculturali:** Necessarie per i rapporti diretti con le autorità straniere e per la gestione delle procedure in contesti caratterizzati da fusi orari e culture diverse.

➤ **SOFT SKILLS (COMPETENZE TRASVERSALI E COMPORTAMENTALI)**

Le competenze "morbide" sono essenziali per la **resilienza trasformativa** e per navigare nella "nuova normalità" del sistema adozioni:

- **System Thinking (Pensiero Sistemico):** Capacità di comprendere le interconnessioni tra i vari attori (Stato, famiglie, minori, autorità straniere) evitando una gestione "per silos".
- **Crisis Management e Problem Solving:** Prontezza nell'adattarsi a situazioni impreviste, come crisi geopolitiche o cambiamenti normativi improvvisi, trovando soluzioni efficaci in tempi utili.
- **Leadership Traslazionale:** Capacità di guidare l'organizzazione attraverso le transizioni, favorendo la collaborazione istituzionale e il gioco di squadra.
- **Future Foresight (Anticipazione):** Abilità nell'esplorare scenari futuri e anticipare l'evoluzione degli eventi per non subire le trasformazioni.
- **Comunicazione e Co-progettazione:** Saper costruire ponti di comunicazione tra istituzioni, EEAA e decisori, partecipando a tavoli di consultazione permanente per una collaborazione fattiva con la CAI.
- **Etica e Deontologia Professionale:** Fondamentale per operare in un settore delicato senza finalità di profitto, garantendo trasparenza e integrità morale.
- **Ricomposizione dei Saperi:** Per realizzare un vero BBB è necessaria una sintesi tra competenze specialistiche (giuridiche, digitali, AI literacy) e abilità trasversali come il **system thinking**, il **crisis management** e il **future foresight**.

In sintesi: la sostenibilità degli EEAA dipende dalla capacità di formare figure che non siano solo esperti di settore, ma professionisti della resilienza capaci di integrare queste diverse abilità per il perseguimento dell'interesse superiore del minore, dalla capacità della governance di passare da una mera esecuzione di regole (*rules of the game*) a una partecipazione attiva e competente (*play the game*), dove il capitale umano è valorizzato come pilastro della resilienza nazionale.

La sostenibilità futura del SISTEMA DELLE ADOZIONI INTERNAZIONALI IN ITALIA dipende dalla capacità di integrare la resilienza trasformativa, le nuove direttive sulla formazione della PA e una governance adattiva del capitale umano degli enti autorizzati (EEAA). Poiché il sistema adozionale opera in un contesto di "policrisi" e incertezza, non è più sufficiente resistere agli urti, ma occorre "ricostruire migliorando" (*build back better*) per garantire la tenuta del servizio.

La Resilienza come "Build Back Better" del Sistema Italia Adozioni

La **resilienza** non è solo il mantenimento delle funzioni base, ma la capacità di un sistema di **adattarsi e trasformarsi** per migliorare le proprie performance complessive (**A. Superamento del modello lineare** di risoluzione dei problemi non più efficace, occorre passare a un approccio **ciclico adattivo-contestualizzato** (capire-decidere-agire). **B. Dalla frammentazione alla visione sistemica:** È necessario abbandonare la gestione "per silos" (settoriale) e adottare un **approccio sistemico intersettoriale** che veda l'adozione come parte di un cluster complesso che coinvolge salute, economia e diritto. **C. Resilienza trasformativa:** Le crisi devono essere viste come opportunità per accelerare la transizione verso un sistema più equo e inclusivo, dove l'ente autorizzato non sia un mero esecutore ma un attore proattivo dello sviluppo sostenibile.)

CONCLUSIONI SULLA FORMAZIONE DEL CAPITALE UMANO DEGLI EEAA

IL CUORE DELLA RESILIENZA RISIEME NELLE PERSONE. Le **Direttive sulla formazione della PA** introducono un cambio di paradigma fondamentale che deve essere esteso agli EEAA, in quanto titolari di una **concessione traslativa di pubbliche funzioni** attraverso:

- **Diritto soggettivo alla formazione:** La formazione è definita un "**diritto soggettivo**" del dipendente e un investimento organizzativo strategico, non più un mero costo.
- **Ricomposizione di Hard e Soft Skills:** Per navigare nella complessità servono competenze specialistiche integrate da abilità trasversali come il **system thinking**, il **crisis management** e la **leadership traslazionale**.

- **Piattaforma Syllabus:** L'accesso a strumenti come "Syllabus" permetterebbe agli operatori degli enti di acquisire e certificare (tramite *Open Badges*) le **competenze digitali** necessarie per operare efficacemente con il portale CAI e le altre infrastrutture tecnologiche dello Stato.
- **Miglioramento del "Sistema Italia Adozioni":** Una formazione condivisa favorirebbe l'adozione di metodologie e modalità di intervento omogenee, riducendo l'antagonismo tra EEAA e rafforzando la collaborazione istituzionale.

LA SOSTENIBILITÀ DEL SISTEMA ADOZIONI ITALIA SI GIOCA SUL RICONOSCIMENTO DEGLI EEAA COME **PROFESSIONISTI DELLA FUNZIONE PUBBLICA.**

SOLO ATTRAVERSO UN CAPITALE UMANO DEGLI EEAA FORMATO, DIGITALIZZATO E INSERITO IN UNA GOVERNANCE ADATTIVA, IL "SISTEMA ITALIA ADOZIONI " POTRÀ AFFRONTARE LE "RAPIDE" DEL TEMPO PRESENTE, PROTEGGENDO IL SUPERIORE INTERESSE DEL MINORE.

In conclusione, la qualificazione dell'Ente Autorizzato come titolare di una concessione traslativa di pubbliche funzioni costituisce il presupposto giuridico per richiedere l'integrazione e l'accesso del CAPITALE UMANO DEGLI EEAA censito su Do.Ra. nei percorsi formativi promossi dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione, al fine di garantire l'efficacia e l'efficienza del servizio reso allo Stato.

La CAI in qualità di soggetto individuato dalla normativa vigente art. 1 comma2 del D.L. 30.03.2001 n. 165 può avviare le azioni necessarie per accreditare gli EEAA presso le piattaforme formative della PA con costi quindi coperti dallo Stato, possibilità di ottenere riconoscimento formativo e attestati curriculari pensando ad una possibile obbligatorietà di formazione continua.