

## VITA ASSOCIATIVA

# Formazione di frontiera e capacità istituzionale

Salvatore Cortesiana, Gianni Agnesa

La qualità delle istituzioni pubbliche dipende, in gran parte, dalle persone che vi lavorano e dalle competenze che riescono a sviluppare nel tempo. Per questo la formazione nella Pubblica Amministrazione non è soltanto un'attività di aggiornamento professionale, ma una componente essenziale della capacità delle amministrazioni di progettare politiche efficaci, attuare decisioni pubbliche e rispondere ai bisogni dei cittadini. In una fase storica segnata da trasformazioni rapide – ricerca di una maggiore sostenibilità ambientale, digitalizzazione, ricambio generazionale, nuove aspettative sociali e crescente complessità dei servizi – la formazione diventa una leva strategica per sostenere la qualità dell'azione amministrativa e la fiducia nelle istituzioni. Costruire competenze, diffondere metodologie aggiornate e creare reti tra amministrazioni significa rafforzare quella che gli studiosi definiscono capacità istituzionale: la possibilità concreta per le organizzazioni pubbliche di apprendere, adattarsi, innovare nel tempo ed essere credibili, istituzionalmente autorevoli. È dentro questo scenario che si colloca il XXII Convegno Nazionale AIF della Formazione nella Pubblica Amministrazione, che si è tenuto a Udine dal 21 al 23 maggio 2026. Da oltre vent'anni questo appuntamento rappresenta molto più di un evento professionale: è un luogo di incontro tra formatori, dirigenti e professionisti della PA, uno spazio nel quale esperienze diverse entrano in dialogo e diventano patrimonio condiviso. Dietro questa esperienza c'è il lavoro dell'Associazione Italiana Formatori (AIF), che da decenni promuove la crescita professionale dei formatori e delle formatrici e contribuisce a rafforzare la consapevolezza del loro ruolo nella società e nelle organizzazioni. Attraverso le sue comunità professionali diffuse nei territori, AIF rappresenta oggi un interlocutore autorevole per le istituzioni: un punto di connessione tra esperienze locali, culture organizzative differenti e contesti economici e sociali diversi. In questa prospettiva l'Associazione non si limita a promuovere la formazione come pratica professionale, ma contribuisce anche ad accompagnare le istituzioni nei processi di innovazione e di governance delle politiche pubbliche. Il tema scelto per l'edizione 2026 – *“Formazione di frontiera. Connettere saperi, competenze e territori per una PA che innova”* – invita proprio a guardare alla formazione

come a uno spazio di connessione tra mondi diversi. Le frontiere, in questo caso, non sono barriere ma luoghi di incontro: spazi nei quali si intrecciano bisogni emergenti, tecnologie in evoluzione, territori che cambiano e professionalità che si trasformano. Il Friuli-Venezia Giulia, terra storicamente segnata da confini e attraversamenti, offre un contesto particolarmente significativo per sviluppare questa riflessione. Qui la frontiera non è soltanto un limite geografico, ma una soglia simbolica: un luogo dove identità, competenze e visioni differenti possono incontrarsi e generare nuove possibilità. Applicata alla formazione pubblica, l'idea di frontiera aiuta a leggere alcune delle tensioni che attraversano oggi le amministrazioni: la



Il Ministro Zangrillo con la presidente AIF Lomaglio e il responsabile del convegno Cortesiana.

distanza tra formazione e lavoro reale, la frammentazione delle iniziative, la necessità di integrare competenze umane e tecnologie digitali, la costruzione di reti territoriali stabili tra istituzioni. Il Convegno di Udine ha provato a trasformare queste tensioni in opportunità di apprendimento. La prima giornata, ospitata presso il Museo Friulano di Storia Naturale, è stata dedicata al tema delle soglie e al significato di “abitare la frontiera”. Il dialogo tra Giacomo Prati e l'antropologo Gianpaolo Gri ha introdotto la riflessione sul valore dei territori di confine come luoghi di cooperazione e innovazione sociale. Sono seguiti tre laboratori tematici dedicati ad alcune delle frontiere più rilevanti per la formazione pubblica: il rap-

come a uno spazio di connessione tra mondi diversi. Le frontiere, in questo caso, non sono barriere ma luoghi di incontro: spazi nei quali si intrecciano bisogni emergenti, tecnologie in evoluzione, territori che cambiano e professionalità che si trasformano. Il Friuli-Venezia Giulia, terra storicamente segnata da confini e attraversamenti, offre un contesto particolarmente significativo per sviluppare questa riflessione. Qui la frontiera non è soltanto un limite geografico, ma una soglia simbolica: un luogo dove identità, competenze e visioni differenti possono incontrarsi e generare nuove possibilità. Applicata alla formazione pubblica, l'idea di frontiera aiuta a leggere alcune delle tensioni che attraversano oggi le amministrazioni: la



L'apertura del convegno nell'Auditorium Comelli della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia.

porto tra analisi dei bisogni e progettazione formativa; il dialogo tra intelligenza umana e intelligenza artificiale nei processi di apprendimento; le nuove forme di collaborazione tra pubblico e privato nella costruzione di valore pubblico.

La seconda giornata, presso l'Auditorium Antonio Comelli della Regione Friuli-Venezia Giulia, è stata dedicata al confronto sulle grandi sfide che attraversano oggi la Pubblica Amministrazione. Dopo gli

interventi di apertura della presidente nazionale AIF Lomaglio, del magnifico rettore dell'Università di Udine Montanari e dell'assessore alle autonomie locali, funzione pubblica sicurezza e immigrazione della Regione autonoma FVG, una prima tavola rotonda si è focalizzata sul rapporto tra eredità e futuro, mentre un secondo momento di confronto ha posto al centro della discussione le frontiere dell'apprendimento. L'intervento del Ministro



Il saluto del sindaco di Udine De Toni, che ha aperto i lavori del pomeriggio insieme ad Angeletti, Cortesiana e Spada.

della Funzione Pubblica Paolo Zangrillo ha toccato alcuni punti di fondamentale importanza: il ricambio generazionale e l'attrattività per i giovani - a cui è necessario trasferire non solo competenze, ma anche memoria organizzativa, cultura del servizio pubblico e conoscenza dei contesti -, la necessità di una semplificazione che non rimanga solo sulla carta ma sia percepibile nella vita quotidiana delle persone, la centralità delle comunità di pratica per un apprendimento che nasca dal confronto tra pari. Temi successivamente ripresi e approfonditi dal direttore generale dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze Sauro Angeletti.

Il pomeriggio del 22 maggio è stato dedicato alla XXIV edizione del Premio Nazionale AIF Filippo Basile, uno dei momenti più significativi dell'intero Convegno. La terza giornata, a Gorizia, è stata infine pensata come momento di formazione outdoor, con un percorso esperienziale ispirato al tema dei riti di passaggio. Come nelle trasformazioni individuali, anche i cambiamenti organizzativi richiedono spazi di transizione nei quali identità e pratiche professionali possano evolvere. La formazione può diventare proprio questo spazio: un luogo protetto di riflessione, sperimentazione e apprendimento condiviso. Guardato nel suo insieme, il Convegno AIF PA può essere interpretato come una vera e propria infrastruttura di apprendimento collettivo. Non solo un momento

di aggiornamento, ma uno spazio nel quale le amministrazioni pubbliche possono confrontarsi, scambiare esperienze e costruire conoscenza comune. È in questi spazi di incontro che la formazione diventa davvero una frontiera generativa: un luogo dove discipline diverse, esperienze organizzative e culture professionali si incontrano, dando vita a nuove modalità di apprendimento e a nuove forme di cooperazione tra istituzioni. Se la qualità della Pubblica Amministrazione dipende dalle competenze delle persone che vi lavorano, allora la formazione continua non è semplicemente un investimento organizzativo. È una scelta di futuro. E iniziative come il Convegno AIF PA e il Premio Filippo Basile contribuiscono, anno dopo anno, a costruire quella comunità professionale che rende possibile una Pubblica Amministrazione più competente, più consapevole e più vicina ai cittadini.

#### Salvatore Cortesiana

Formatore e funzionario del Comune di Siracusa. È stato responsabile nazionale del Premio Filippo Basile per la Formazione nella Pubblica Amministrazione.

#### Gianni Agnesa

Gruppo PA AIF.

#### Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>