

personale effettivamente in servizio presso la Scuola è, invece, di 188 impiegati, di 11 dirigenti e di 33 docenti. Il deficit di personale è concentrato nella sede centrale e nelle sedi di Roma (meno 48%) e di Bologna (meno 80%).

La tensione della struttura in quest'anno di passaggio è riconducibile certamente a questo scollamento fra la previsione normativa e le risorse effettivamente disponibili per l'espletamento dei compiti assegnati. Questa tensione rivela la presenza di resistenze intese a rendere incombente e concreta la prospettiva del fallimento dell'annunciata trasformazione, al di là del rischio professionale assunto, con il dovuto impegno, dai vertici della Scuola: quello di traghettare un'organizzazione avvezza a compiti modesti e ripetitivi, con risorse umane, finanziarie e tecnologiche insufficienti ed inadeguate, verso un'istituzione di alta cultura, attrezzata quantitativamente e qualitativamente per attribuzioni di alto profilo quali la formazione della nuova classe dirigente dello Stato e la regolazione del mercato della formazione nella pubblica amministrazione italiana.

2. LA FORMAZIONE NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

2.1 Il fabbisogno formativo quale emerge dagli elementi in possesso della S.S.P.A

L'art. 7, comma 4, del D.L.vo. 29/93, prevede che "Le Amministrazioni pubbliche curano la formazione e l'aggiornamento del personale, ivi compreso quello con qualifiche dirigenziali".

Per la realizzazione di tali obiettivi, la Direttiva n. 14/1995 invita tutte le Amministrazioni pubbliche a prevedere, nei bilanci dei prossimi anni, appositi e significativi stanziamenti commisurati al monte retributivo. Ciò per superare, almeno in parte, i gravi ritardi con cui la P.A. si è impegnata a formare il proprio personale ed a valorizzare e qualificare le risorse umane.

La funzione formativa, perché si espliciti in modo organico, sistematico e qualificato, necessita di **strutture permanenti e flessibili**, dotate non solo dei necessari mezzi finanziari ma anche, e soprattutto, delle indispensabili risorse di professionalità, in grado di dare impulso e contenuti adeguati alla funzione stessa.

A tali strutture - che dovrebbero costituire un elemento di primaria importanza nell'ambito organizzativo di ciascuna amministrazione -

potrebbe competere anche lo sviluppo di modelli di formazione integrati nei processi di lavoro e centrati preferibilmente su moduli organizzativi dinamici (come i gruppi di lavoro o i *team* di progetto) in alternativa a quelli tradizionali.

Requisito essenziale per consentire a questa struttura di svolgere, con efficacia ed incisività, la propria azione nella prospettiva indicata, è la valorizzazione della figura professionale di un **esperto in formazione** cui attribuire anche la funzione di rilevare le esigenze formative specifiche, di progettare e curare l'attuazione degli interventi e di valutare l'apprendimento e l'efficacia complessiva dei medesimi.

La preparazione di questa nuova figura professionale, già così affermata nel settore privato, ha costituito negli ultimi cinque anni uno degli obiettivi fondamentali della SSPA, in previsione dello sviluppo che, anche nel settore pubblico, avrebbe dovuto avere la gestione delle risorse umane.

Per quanto riguarda il concreto fabbisogno formativo delle amministrazioni pubbliche per il 1995, la SSPA ha provveduto - come stabilito dall'art. 29 del D.L.vo 29/93 e dall'art. 1 del DPCM nr. 207/95 - ad esprimere parere al Presidente del Consiglio dei Ministri sui piani formativi presentati dalle amministrazioni statali e dagli enti pubblici non economici.

Attraverso l'esame, la discussione e la successiva approvazione dei suddetti piani da parte degli organi collegiali della SSPA, sono stati puntualizzati i contenuti dei programmi presentati che, ove necessario, sono stati integrati, particolarmente negli obiettivi, finalità e scelte dei docenti, attraverso "**tavoli di lavoro**" istituiti tra SSPA ed Amministrazioni proponenti, con la partecipazione dei docenti stabili della SSPA e dei formatori o responsabili della formazione presso le singole amministrazioni.

I suddetti piani hanno riguardato numerose amministrazioni statali ed alcuni enti pubblici non economici (allegato I).

Per quanto riguarda invece i fabbisogni formativi degli enti locali deve rilevarsi che essi, nel corso del 1995, non hanno sottoposto al parere della SSPA alcun piano formativo.

In risposta alla richiesta contenuta nella Direttiva n.14/1995 le amministrazioni centrali dello Stato hanno inviato al Dipartimento della funzione pubblica le informazioni relative ai fabbisogni formativi del personale. I dati però in questo caso sono molto parziali, riferendosi soltanto alle aree tematiche relative agli orientamenti generali indicati nella Direttiva e non comprendendo tutte le altre esigenze. In questo modo, rispetto alla stima effettuata dal Dipartimento (200 mila dipendenti delle varie

amministrazioni e qualifiche) ci si ferma a circa un terzo: sono infatti circa 65 mila le domande pervenute nel 1995, di cui poco più di 31 mila relative alle Amministrazioni centrali dello Stato. In tabella n. 1 sono riportate le richieste fatte pervenire dalle Amministrazioni centrali; in tabella n. 2 è riportata la distinzione relativa ai diversi campi formativi individuati nella Direttiva.

Tab. 1 - Fabbisogni di formazione per il 1996 delle Amministrazioni centrali dello Stato distinti per Amministrazione richiedente e per qualifica del personale interessato

AMMINISTRAZIONI CENTRALI dello STATO	PERSONALE INTERESSATO				
	Dirigenti	VII VIII IX qualifica	V e VI qualifica	Altre qualifiche	Totale
MINISTERO DELL'AMBIENTE	2	26	12	3	43
AGENZIA A.R.A.N.	6	7	16	16	45
AVVOCATURA DELLO STATO	15	182	231	88	516
MINISTERO BENI CULTURALI E AMBIENTALI	452	4.400	4.400	-	9.252
MINISTERO BILANCIO	42	48	20	-	110
MINISTERO COMMERCIO ESTERO	8	28	43	10	89
MINISTERO DIFESA	31	31	-	-	62
MINISTERO FINANZE	27	152	91	6	276
MINISTERO GRAZIA E GIUSTIZIA	8	14	-	-	22
MINISTERO INDUSTRIA, COMMERCIO E ARTIGIA- NATO	19	192	93	13	317
MINISTERO INTERNO	510	340	120	-	970
MINISTERO LAVORO E PREVIDENZA SOCIALE	347	1.944	2.231	218	4.740
MINISTERO LAVORI PUBBLICI	8	13	8	1	30
MINISTERO POSTE	14	152	106	7	279
MINISTERO PUBBLICA ISTRUZIONE	714	5.98	1.838	120	7.770
MINISTERO RISORSE AGRICOLE, AMBIENTALI E FORESTALI	262	744	597	150	1.753
MINISTERO SANITA'	199	306	309	-	814
MINISTERO TESORO	684	1.485	243	25	2.437
MINISTERO TRASPORTI E NAVIGAZIONE	304	952	386	11	1.653
COMMISSARIATI DI GOVERNO	25	52	47	1	125
Totale	3.457	16.164	10.669	867	31.157

Fonte: Dipartimento Funzione Pubblica

Tab. 2 - Fabbisogni di formazione per il 1996 delle Amministrazioni centrali dello Stato distinti per campi formativi e per qualifica del personale interessato

CAMPI FORMATIVI	PERSONALE INTERESSATO				
	Dirigenti	VII VIII IX qualifica	V e VI qualifica	Altre qualifiche	Totale
Informatizzazione	531	4.914	6.666	387	12.498
Organizzazione	691	3.659	1.671	13	6.034
Managerialità	1.000	4.690	130	6	5.826
Contrattazione	592	624	27	3	1.246
Relazioni pubbliche	375	1.411	970	244	3.000
Lingue straniere	265	843	1.205	214	2.527
Altro	3	23	-	-	26
Totale	3.457	16.164	10.669	867	31.157

Fonte: Dipartimento Funzione Pubblica

I dati presentati nelle due tabelle vanno considerati con molta cautela: essi si riferiscono infatti ad amministrazioni profondamente diverse, sia per quanto riguarda la consistenza di personale sia per quanto riguarda la dotazione di strutture formative interne. Nonostante ciò non può non evidenziarsi la notevole differenza nelle indicazioni dei fabbisogni: si passa infatti dalle 22 unità rilevate dal Ministero di Grazia e Giustizia alle 9.252 del Ministero dei beni Culturali e Ambientali. Tutto ciò evidenzia una ambiguità di fondo che a quanto è dato sapere rimane insoluta: in quale modo e sulla base di quali parametri il Dipartimento e le amministrazioni hanno proceduto nelle loro stime? I fabbisogni sono stati rilevati cervelloticamente a tavolino secondo la vecchia logica burocratica o sono state condotte analisi accurate dei fabbisogni e sono stati elaborati piani di sviluppo del personale legati alle strategie complessive delle amministrazioni? Purtroppo delle une e degli altri non v'è traccia.

2.2 L'offerta formativa della S.S.P.A

Per rispondere ad una crescente e qualificata esigenza di formazione professionale degli addetti al settore pubblico, anche in conseguenza del nuovo quadro normativo, la S.S.P.A. ha svolto, nel 1995, un'intensa e sempre più finalizzata attività di formazione che può sostanzialmente riassumersi nelle seguenti attività:

1) CORSO-CONCORSO DI ACCESSO ALLA DIRIGENZA **(Legge n. 301/84)**

Il 40% dei posti di primo dirigente vacanti al 31/12/92 (prima cioè dell'entrata in vigore del decreto legislativo n. 29/93) deve essere ricoperto secondo le procedure previste dalla legge n. 301/84. Di conseguenza, i funzionari vincitori delle selezioni per titoli effettuate dalle singole amministrazioni sono stati ammessi a frequentare, presso la S.S.P.A., il previsto corso-concorso della durata di sei mesi, seguito da uno *stage* applicativo di tre mesi presso aziende pubbliche e private, per compiere studi comparativi sull'organizzazione e gestione aziendale.

Nel corso del 1995 si sono svolte nelle sedi di Roma e Caserta nove sezioni di corso-concorso per un totale di 243 funzionari-dirigenti, con l'impegno per la S.S.P.A. di 600 giornate aula e di 3060 ore di docenza.

Il programma del corso-concorso, così come previsto dal DPCM 15 gennaio 1992, è sempre stato molto impegnativo per la S.S.P.A., sia per la durata del percorso formativo, sia per le numerose aree di intervento previste nel programma stesso.

Tali corsi sono in via di esaurimento e le ultime sezioni saranno completate quanto prima, anche per consentire lo spostamento delle risorse sul nuovo corso-concorso di selezione previsto dal D.L.vo. 29/93.

D'altra parte non può non osservarsi che il corso-concorso di accesso alla dirigenza si è rivelato uno strumento non idoneo alla formazione del tipo di *manager* che risponda alle esigenze di una rinnovata amministrazione pubblica. Infatti, la legge n. 301 del 1984 rispondeva più che altro ad una logica di sanatoria della carriera di funzionari direttivi già in servizio da molti anni, piuttosto che di autentica formazione manageriale per chi debba assumere responsabilità di alto profilo nella gestione di pubblici servizi.

2) CORSO DI FORMAZIONE PER L'ACCESSO ALLA QUALIFICA DIRIGENZIALE

(art. 28 del D.L.vo. n. 29/93, DPCM 21 aprile 1994, n. 439, art. 5-bis del D.L. 12 maggio 1995, n. 162, convertito con la legge 11 luglio 1995, n. 273)

Nella seconda metà del 1995 è iniziata l'elaborazione del progetto di base del corso-concorso biennale, seguito da un semestre di *stage* in Italia ed eventualmente anche all'estero, per la formazione di dirigenti

dell'amministrazione pubblica. Il corso è di livello post-universitario ad alta valenza culturale, scientifica e professionale.

Il nuovo compito attribuito alla S.S.P.A. per la selezione di una parte dei futuri dirigenti pubblici è, infatti, di notevole rilievo perché, nel processo di rinnovamento globale della P.A., la riqualificazione della dirigenza, mediante la selezione, la formazione e l'immissione in carriera di personale più giovane, particolarmente motivato e con alto grado di preparazione, non solo professionale, costituisce senz'altro un obiettivo strategico di primaria importanza che, se raggiunto, determinerà un netto salto qualitativo nella formazione del capitale umano disponibile per il *top management* nel settore pubblico.

Il bando di concorso per l'ammissione al primo corso di formazione dirigenziale è stato pubblicato nella Gazzetta ufficiale n. 43, 4^a serie speciale, del 6 giugno 1995.

L'organizzazione del concorso ha reso necessario:

- interpellare il Consiglio di Stato, su richiesta del Ministro per la funzione pubblica, per la procedura di scelta dell'impresa cui affidare l'organizzazione e la gestione delle prove preselettive;
- effettuare una gara per l'affidamento del servizio di preselezione, con aggiudicazione da parte di una apposita commissione all'uopo nominata;
- predisporre un contratto di affidamento del servizio di preselezione da inviare al Consiglio di Stato, su richiesta del Ministro per la funzione pubblica, per un ulteriore parere.

Il Ministro per la funzione pubblica ha emesso il decreto di nomina della commissione esaminatrice in data 30 aprile 1996.

3) *CORSO-CONCORSO DI RECLUTAMENTO* (DPR n. 701/1977 e DPCM 9 gennaio 1985)

Come già da molti anni, la S.S.P.A. ha svolto nel 1995, presso le sedi di Roma e di Caserta, un corso-concorso per il reclutamento di 139 funzionari della carriera direttiva.

Il corso, della durata di 10 mesi, è suddiviso in due periodi: il primo dedicato prevalentemente all'acquisizione delle conoscenze di base necessarie per la comprensione dei fenomeni amministrativi comuni a tutte le amministrazioni dello Stato; il secondo periodo, articolato secondo indirizzi specializzati, è dedicato ad insegnamenti specialistici, nonché a periodi di applicazione presso le amministrazioni di destinazione dei partecipanti.

Si tratta di un'iniziativa formativa, ormai giunta alla quattordicesima edizione, molto impegnativa per la S.S.P.A. sia per la durata del corso-

concorso, sia per i contenuti didattici che rappresentano un nuovo modello di offerta culturale e professionale per i funzionari delle amministrazioni, con l'intento di integrare la prevalente formazione giuridica dei partecipanti al corso con quella manageriale, economica e tecnologica. Si mira, insomma, a creare la figura professionale di un funzionario che sia in grado di comprendere e di gestire la complessità dei processi sociali e culturali per adeguare l'azione amministrativa ai bisogni concreti dei cittadini.

Dopo i nove mesi di formazione, trascorsi presso la S.S.P.A. ed in parte presso alcune amministrazioni, i funzionari sono preparati per essere interpreti delle tendenze dei cambiamenti in atto. delle nuove operazioni di trasparenza organizzativa, di produttività, di crescita, di efficacia dei servizi erogati.

E', quindi, particolarmente importante che tale formazione prosegua e che venga attuata per tutti i nuovi funzionari sia con la formula attuale del corso-concorso, sia con un corso di formazione da tenersi, comunque, prima dell'accesso in carriera.

In prospettiva, si delinea quindi un raccordo funzionale tra questo sistema di reclutamento dei pubblici funzionari ed il nuovo corso di formazione dirigenziale di cui all'articolo 28 del decreto legislativo n. 29 del 1993. E' evidente, infatti, che, pur trattandosi della formazione di personale con diversi livelli di professionalità e competenze, il comune denominatore che sta alla base dei due sistemi di reclutamento è la massima attenzione che si pone su una professionalità più in linea con le esigenze di un management funzionale all'efficienza che si richiede alla pubblica amministrazione. La necessità di questo raccordo ha recentemente suggerito l'istituzione, presso la Scuola superiore, di un unico dipartimento per il reclutamento dei funzionari direttivi e dei dirigenti.

4) ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PERMANENTE

La S.S.P.A., anche ai sensi dell'articolo 29 del decreto legislativo n. 29/1993, svolge attività di **formazione permanente** per dirigenti e per funzionari di VIII e IX qualifica, con relativa attività di ricerca.

L'attribuzione alla S.S.P.A. di una così rimarchevole funzione, della quale non può sfuggire la notevole portata innovativa, significa soprattutto che la S.S.P.A. ha l'onere di progettare e gestire attività di formazione e ricerca finalizzate all'aggiornamento dei dirigenti e dei funzionari direttivi sulle **tematiche più significative**, legate ai cambiamenti in atto nella P.A. in generale e nelle singole amministrazioni in particolare.

La filosofia che sta attualmente orientando l'azione formativa della Scuola superiore è quella di **realizzare dei prototipi**, di svilupparli e quindi

di decentrarli alle amministrazioni, considerato che si rivela molto più utile fornire ad esse una metodologia facilmente adattabile a bisogni operativi concreti, piuttosto che dotarle di pacchetti formativi rigidi, certamente non utilizzabili in ogni situazione.

In relazione a tale nuovo ruolo assegnatole, la S.S.P.A., nel 1995, ha progettato e realizzato una serie di percorsi formativi articolati come segue:

- **Corsi di formazione**, di durata variabile in rapporto agli obiettivi che l'amministrazione desidera raggiungere, finalizzati prevalentemente ad un aggiornamento globale del funzionario direttivo sui cambiamenti in atto nelle singole amministrazioni (in sostituzione dei corsi di formazione già previsti dal D.P.R. n. 472/77). Tali corsi hanno la finalità di porre i funzionari direttivi delle varie amministrazioni in grado di approfondire, sul piano culturale ed operativo, le problematiche relative a singoli e specifici settori di attività e di far acquisire gli strumenti e le tecniche necessarie per operare in modo più qualificato e rispondente alle nuove esigenze del settore pubblico;
- **Seminari di aggiornamento**, di breve durata, finalizzati ad adeguare le metodologie e le esigenze di settore ai vari cambiamenti in atto nella P.A.;
- **Seminari specialistici** sulle tematiche più significative legate ai cambiamenti in atto nella P.A. in generale e nelle singole amministrazioni in particolare, per l'approfondimento di temi specialistici e per l'interpretazione e l'applicazione di nuove normative.

Lo svolgimento di attività articolate e finalizzate ai bisogni ha richiesto una funzionale collaborazione tra la S.S.P.A. e le amministrazioni, al fine di integrare i programmi svolti dalle stesse con quelli più specialistici svolti dalla S.S.P.A., nel quadro di una sempre più sentita esigenza di **formazione permanente** del funzionario pubblico.

Sono di particolare importanza le iniziative didattiche svolte dalla S.S.P.A. nelle sue varie sedi, sia per la tipologia e la specificità delle stesse che per il numero dei partecipanti (allegato 2).

Le iniziative più rilevanti di formazione e aggiornamento sono state le seguenti:

a) Uffici per le Relazioni con il Pubblico (URP)

Ampio sviluppo è stato dato nel 1995 alla progettazione di corsi di formazione per fornire a dirigenti e funzionari addetti agli **Uffici per le Relazioni con il Pubblico (U.R.P.)** le necessarie professionalità e la strumentazione tecnico-pratica per l'avvio degli U.R.P., ai sensi dell'art. 12

del D.L.vo 3 febbraio 1993 n. 29 e della Direttiva della P.C.M. dell'11 ottobre 1994.

A tal fine la S.S.P.A., oltre ad iniziative formative di breve durata (12-15 giorni), ha progettato un percorso formativo complesso, destinato a chi, all'interno del settore pubblico, assume ruoli di direzione dei servizi di comunicazione.

Unitamente all'Associazione "Comunicazione Pubblica" ed all'Università di Bologna (e con la partecipazione dei Dipartimenti per l'Informazione e l'Editoria e della Funzione Pubblica) è stato progettato un **Master per comunicatori pubblici**, della durata di circa 60 giorni (360 ore dedicate alla didattica, di cui 60 di *stage*) che si svolgerà in parte presso la sede di Bologna della S.S.P.A. ed in parte presso l'Università della stessa città.

L'obiettivo del Master è quello di fornire ai partecipanti (selezionati attraverso una prova d'ingresso, costituita da un colloquio e dalla valutazione dei titoli di cultura e professionali riferibili allo specifico settore della comunicazione) competenze di elevato livello per lo svolgimento di funzioni di direzione e coordinamento di tutte le complesse tecniche della comunicazione all'interno delle Amministrazioni pubbliche.

b) Seminari per dirigenti

Quest'azione formativa ha per oggetto l'aggiornamento della dirigenza pubblica, sia attraverso la partecipazione dei dirigenti alle varie iniziative, sia attraverso la progettazione e l'organizzazione di seminari specialistici relativi all'"Area Manageriale", intesa come un sistema articolato di conoscenze, atteggiamenti, valori e, quindi, comportamenti organizzativi e personali che pongono il dirigente in grado di governare la complessa macchina amministrativa, contribuendo a modificarla e semplificarla al fine di garantire l'erogazione di servizi più qualificati.

Tutto ciò ha significato predisporre funzionali percorsi didattici nell'area gestionale, dell'economia aziendale, del raggiungimento di *target* quantitativi, dell'informazione, dell'uso delle tecniche e degli strumenti che hanno dimostrato la loro efficacia nel passato, riferendoli sistematicamente e concretamente alla realtà pubblica, con le sue specifiche esigenze di regolazione.

Al fine, inoltre, di iniziare un confronto operativo sistematico della cultura organizzativa della dirigenza pubblica con quella del mondo imprenditoriale e di attuare concretamente il protocollo d'intesa tra il Dipartimento per la funzione pubblica e la Confindustria (firmato il 7 giugno 1995), nel quale è prevista la partecipazione della S.S.P.A. alla formazione manageriale - si è svolto presso il Centro ISVOR-FIAT di

Marentino (TO) il 1° Seminario di formazione manageriale per dirigenti del settore pubblico e privato.

L'iniziativa, che ha riscosso un notevole interesse, verrà proseguita presso altri Centri della Confindustria, con l'obiettivo di mettere a fuoco le specificità delle due tipologie dirigenziali e di utilizzarle in modo sinergico, per facilitare l'avvio di un fattivo dialogo tra le amministrazioni e le imprese con l'intento di migliorare la qualità dei servizi pubblici.

c) Incontri con l'alta dirigenza

Per quanto riguarda l'alta dirigenza, sono proseguiti nel 1995 gli incontri con i direttori generali delle amministrazioni dello Stato, finalizzati ad una comune riflessione sui più rilevanti problemi che scaturiscono dall'applicazione delle nuove discipline e con l'obiettivo di potenziare l'attività formativa a sostegno dei processi innovativi in atto nella P.A..

Gli incontri hanno anche lo scopo di rafforzare il rapporto di collaborazione tra alta dirigenza e S.S.P.A., indispensabile per assicurare un maggior grado di incisività all'attività formativa che la S.S.P.A. sistematicamente svolge nei confronti di dirigenti e funzionari pubblici. In particolare, con tali incontri si intende sensibilizzare l'alta dirigenza al problema dell'inserimento dei dirigenti e dei funzionari formati dalla Scuola superiore nel contesto organizzativo delle amministrazioni, sfruttandone in modo ottimale il bagaglio di conoscenza acquisito. In altri termini, si intende fornire al *top management* pubblico un idoneo strumento per una migliore politica del personale.

d) Il project management nella P.A.

Nel corso del 1995 sono state svolte, in stretta collaborazione con l'A.I.P.A., tre edizioni di un corso sulle metodologie e tecniche per una corretta gestione di progetti innovativi nelle pubbliche amministrazioni.

Gli obiettivi del **project management**, infatti, sono quelli di assicurare, da una parte, che i programmi e i progetti, già quando sono concepiti e approvati, comportino soltanto rischi accettabili per quanto riguarda i loro obiettivi di merito, di costo e di scadenza e, dall'altro, di affettuare la pianificazione, il controllo e la conduzione di ciascun progetto nel quadro di una generale visione di tutti i programmi e progetti.

L'applicazione di tale tecnica alla pianificazione strategica ed alla concezione globale dei progetti è già stata avviata in diverse organizzazioni, nel corso degli ultimi anni, con risultati positivi. L'introduzione di tali metodi e tecniche nella P.A. potrebbe costituire uno degli obiettivi primari per un *management* efficace, che possa conseguire i risultati desiderati nel rispetto dei limiti e delle risorse programmate.

e) La formazione dei formatori

La diffusione della cultura della domanda formativa è ormai da anni un'attività strategica della S.S.P.A.. Nel corso del 1995 si sono tenute varie edizioni del corso di base e di secondo livello destinate ai funzionari responsabili della formazione nelle amministrazioni dello Stato, negli enti pubblici non economici e nelle università. Gli obiettivi dei corsi sono riconducibili alla esigenza di far acquisire ad una particolare categoria di funzionari pubblici, i **formatori**, le capacità di valutare e sviluppare le potenzialità individuali e generali del personale delle singole amministrazioni, esprimere una domanda qualificata di formazione, preservare le singole amministrazioni da interventi formativi inutili, presidiare la qualità della formazione offerta.

Nel corso del 1996 è partita un'iniziativa di ulteriore sviluppo di questa figura professionale attraverso l'attivazione del terzo livello di specializzazione denominato "**Laboratorio permanente dei formatori**", concepito come luogo di scambio di esperienze e di diffusione di progetti eccellenti. I primi frutti di questa attività di implementazione di un **network fra i formatori pubblici** si sono avuti già nello scorso anno con la costituzione del CONsorzio INteruniversitario per la FORMazione (CO.IN.FO.), nato da un progetto promosso dalla S.S.P.A. nell'ambito dei corsi di formazione per formatori riservati ai funzionari delle università.

Nel corrente anno si svolgeranno, essendo già stati deliberati nel 1995, i seguenti corsi:

1) corso sui controlli interni

Uno degli aspetti più importanti di un efficace *management* nella pubblica amministrazione è sicuramente il costante sviluppo della cultura della *self-evaluation*. In questo campo la S.S.P.A. considera fondamentale

che le singole amministrazioni si dotino di efficienti uffici di controllo interno, previsti dal decreto n. 29/1993, e ha ritenuto quindi opportuno proporre un corso, articolato in quattro moduli, per un totale di dieci giornate d'aula, diretto a dirigenti e funzionari pubblici che si occupano specificamente del servizio di controllo interno o che, nell'ambito degli altri uffici dell'amministrazione, sono coinvolti nelle problematiche della misurazione e del controllo. Tra gli obiettivi più importanti del corso va ricordato quello di sviluppare nei dirigenti e funzionari la capacità di contribuire attivamente all'identificazione dei criteri di valutazione, delle variabili da misurare e degli indicatori di valutazione, nonché di elaborare uno studio di fattibilità del servizio.

2) corso sull'informazione statistica a supporto dei processi organizzativi.

Il corso, che la S.S.P.A. organizzerà in collaborazione con l'ISTAT, è destinato a dirigenti e funzionari delle diverse amministrazioni pubbliche con cultura tecnica e amministrativa, non specificamente competenti in materia di metodi di analisi e progettazione organizzativa e dei flussi informativi, ma disponibili a confrontarsi con gli altri uffici dell'amministrazione ed a proporre soluzioni innovative per valorizzare l'informazione statistica, al fine di fornire loro conoscenze e capacità di diagnosi dei problemi dell'utenza e dei processi organizzativi in atto negli uffici di appartenenza.

2.3 Per una più efficace politica della formazione della pubblica amministrazione

Da un esame globale della domanda e dell'offerta formativa scaturiscono alcune osservazioni generali, tese ad individuare possibili interventi strategici nel settore.

In particolare, occorre:

- a) **Incrementare gli stanziamenti per la formazione**, in modo da portarli al livello dei principali paesi europei (la Direttiva n. 14/95 indica a tal proposito, compatibilmente con le esigenze di flessibilità dei bilanci di ciascuna amministrazione, uno stanziamento annuo pari ad almeno un punto percentuale del monte retributivo). Da tale incremento potrebbe scaturire un effetto moltiplicatore, in quanto verrebbe facilitato l'accesso ai fondi per la formazione previsti dall'Unione Europea e non utilizzati dalle amministrazioni italiane, spesso per la mancanza della quota nazionale.

- b) **Potenziare le strutture formative delle pubbliche amministrazioni.**
Per l'attuazione della Direttiva occorre che ogni singola amministrazione affidi la specifica funzione formativa a strutture dotate delle necessarie risorse professionali, tecnologiche ed organizzative. Tali strutture, opportunamente coordinate dalla S.S.P.A., secondo le disposizioni dell'art. 29 del D.L.vo 29/93 ed il D.P.C.M. n. 207/95, dovranno sostanzialmente costituire un sistema articolato e flessibile, in grado di porre in essere e di valorizzare le sinergie con i centri di formazione e di ricerca presenti nel territorio, a cominciare dalle università, non trascurando la qualità del servizio formativo sotto l'aspetto didattico e metodologico ed occupandosi, altresì, di specifici progetti mirati alla formazione ed all'aggiornamento di un'ampia gamma di figure professionali indispensabili per il buon funzionamento delle amministrazioni pubbliche.
- c) **Valorizzare il ruolo del formatore** all'interno delle amministrazioni, sia attraverso un'adeguata crescita professionale, sia attraverso l'istituzione del **"profilo professionale di formatore"**, cui attribuire la specifica funzione di rilevare le esigenze formative, di progettare e curare l'attuazione degli interventi anche mediante l'impiego di tecnologie multimediali, di valutare l'apprendimento e l'efficacia complessiva dei medesimi.
- d) **Sensibilizzare i dirigenti generali** circa l'importanza strategica della formazione del personale, al fine di facilitare il diffondersi di esperienze formative mirate. Tale opera di sensibilizzazione può essere condotta attraverso l'istituzione di un'apposita **"conferenza permanente dei direttori del personale delle amministrazioni centrali"**, peraltro prevista dalla Direttiva n. 14/95.
- e) **Istituire presso la Scuola superiore della pubblica amministrazione un "Osservatorio sulla formazione"** che raccolga, da una parte i fabbisogni formativi delle amministrazioni pubbliche e che, dall'altra, costituisca una banca dati sulle iniziative realizzate, sul loro esito, sui costi sostenuti.

2.4 Le relazioni esterne e la promozione culturale

L'Ufficio Relazioni Esterne della Scuola superiore è stato istituito nel 1989 (Comitato Direttivo del 29.11.1989) per corrispondere

ad una esigenza conoscitiva della presenza e delle attribuzioni della Scuola stessa.

Agli inizi del 1994 è cominciata una fase di profonda trasformazione della fisionomia istituzionale dell'Ufficio, originata dall'avvio del progetto di modificazione dell'intera organizzazione che si andava delineando.

Il riposizionamento quale istituzione di alta cultura della Scuola superiore, concepito nel corso del sofferto iter del suo regolamento di organizzazione, è stato infatti immediatamente recepito in un conseguente significativo spostamento del baricentro tecnico-professionale del settore: da area di mero supporto alla visibilità del vertice dell'organizzazione a luogo di elaborazione e attuazione della politica delle alleanze culturali della Scuola Superiore, rivolto a promuovere - a livello internazionale, oltre che nazionale, - incontri scientifici con il mondo dell'impresa e con le amministrazioni pubbliche locali, regionali e nazionali.

Sul piano della qualità dell'intervento, l'Ufficio ha adottato una strategia di comunicazione integrata, con una esplicita taratura delle singole iniziative rispetto alle esigenze emergenti dalle situazioni di contesto e dai *targets* di riferimento. Ne è derivato un modello di comunicazione più immediato, un prodotto più ricco di significati ed un messaggio più comprensibile.

Nell'ambito dell'adozione di tale strategia, l'Ufficio relazioni esterne ha condiviso con i vertici dell'organizzazione la proposizione e la realizzazione di sei direttrici di sviluppo:

- a) **incontri rivolti alla creazione di accordi (protocolli d'intesa, accordi di programma, convenzioni ad hoc) intesi a favorire la realizzazione di una rete articolata di risposte adeguate ai bisogni formativi del settore pubblico anche con riferimento all'innovazione di processo e di prodotto:**
- Protocollo di intesa tra S.S.P.A. e FORMEZ (siglato a Roma)
 - Protocollo di intesa tra la S.S.P.A. e l'Università di Parma (siglato a Parma)
 - Protocollo di intesa tra la S.S.P.A., l'Istituto giuridico dell'Accademia polacca delle scienze di Varsavia e la Scuola Nazionale di Pubblica Amministrazione di Varsavia (siglato a Varsavia)

b) incontri di approfondimento di temi ad ampia dimensione culturale:

- Convegno di studio su "Verso i cittadini - il progetto di riordino della P.A." (Roma).
- Convegno di studio su "Rapporti tra federalismo e forme di governo: tre federalismi a confronto" (Roma).
- Convegno di studio su "Costituzione e amministrazione nella figura di Gioacchino Murat" (Reggio Calabria).
- Convegno di studio su "La gestione dell'acqua come modello istituzionale e come politica pubblica" (Parma).
- Convegno di studio su "Le alleanze culturali per la formazione manageriale nelle pubbliche amministrazioni" (Roma).
- Conferenza su "I risultati dello stato di attuazione del progetto Al Gore per la Pubblica Amministrazione statunitense" (Roma).
- Convegno di studio su "Normativa attuale e normativa futura in materia di Lavori Pubblici: prospettive ed evoluzioni" (Bologna).

c) incontri ad alto livello scientifico per dibattere temi di attualità tratti dalla corrente produzione pubblicistica:

- Presentazione del volume "Il pensiero politico contemporaneo" (Caserta) di Antonio Zanfarino.
- Presentazione del volume "Federalismo- Antologia critica" (Roma) a cura di Barbara Caruso e Lorella Cedroni. Coordinatore: Giuseppe Contini.
- Presentazione del volume "Federalismo e presidenzialismo" (Roma) di Ettore Rotelli
- Presentazione del volume "Pubblica amministrazione e cambiamento organizzativo" (Roma) a cura di Felice Paolo Arcuri, Cinzia Ciaccia e Michele La Rosa
- Presentazione del volume "La nuova costituzione economica" (Roma) di Sabino Cassese.

d) partecipazione attiva a forum, momenti espositivi e manifestazioni a rilevanza esterna, per la presentazione di progetti e risultati rivolti al miglioramento dei servizi offerti dalla P.A.:

- Partecipazione al V FORUM P.A. per illustrare l'attività di formazione della P.A. (Fiera di Roma).

- Visita di una delegazione della S.S.P.A. a Tirana per mettere a punto con il governo albanese un corso di formazione destinato all'alta dirigenza della repubblica di Albania e rientrante nell'ambito delle iniziative previste dalla cooperazione italiana.
- Una delegazione della S.S.P.A., congiuntamente ad esponenti della Cooperazione italiana del MAE, è stata invitata dal Presidente dell'Autorità Nazionale Palestinese per l'anno 1996 a recarsi a Gaza, per esaminare l'eventualità di affidare alla Scuola superiore la progettazione di iniziative formative destinate all'alta dirigenza della pubblica amministrazione dello Stato palestinese.
- Incontro presso la sede di Roma con il Rettore dell'Università di Bogotà (Colombia).
- Incontro presso la Sede di Roma con il Ministro di grazia e giustizia della Repubblica argentina.

f) attività divulgativa interna ed esterna

- Rassegna stampa quotidiana rivolta soprattutto a censire il dibattito sulla pubblica amministrazione e sulle tematiche della formazione
- Predisposizione di materiale illustrativo e documentario sulla attività della S.S.P.A.
- Redazione e coordinamento della produzione editoriale della S.S.P.A. derivante sia da studi originali del corpo docente che dalla attività convegnistica

3 PROSPETTIVE PER IL FUTURO

3.1 Le strategie della qualità

La formazione del personale è una delle leve strategiche più importanti a disposizione delle Amministrazioni per assecondare e promuovere i processi di cambiamento in atto nel settore pubblico. Se utilizzata in modo appropriato, essa può contribuire in modo determinante al cambiamento culturale ed alla crescita professionale dei pubblici dipendenti, indirizzandoli verso una minor preoccupazione per gli aspetti giuridico-formali e sensibilizzandoli ad una maggiore attenzione per gli aspetti sostanziali relativi alla qualità del servizio, alla soddisfazione dei