

Di seguito vengono illustrate più in dettaglio le caratteristiche e le attività delle 5 scuole pubbliche.

1.1. La Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione

La Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (S.S.P.A.) è istituzione di alta cultura alle dirette dipendenze del Presidente del Consiglio dei Ministri. Istituita nel 1957, la S.S.P.A. è stata soggetta a progressivi riordinamenti; il più recente, contenuto nella legge delega n. 421 del 1992 e nel successivo decreto legislativo n. 29 del 1993, ne concentra le azioni formative verso la promozione della professionalità dirigenziale e delle qualifiche apicali dello Stato.

Nel quadro generale del processo di riforma amministrativa teso a far recuperare efficienza, produttività e centralità del cittadino, la S.S.P.A. riveste il ruolo di laboratorio di una nuova cultura per gli operatori pubblici. La sua missione consiste nella:

- formazione degli alti funzionari pubblici;
- diffusione della cultura dell'innovazione;
- crescita della cultura formativa anche attraverso una apertura delle risorse presenti sul mercato.

Più in particolare, la S.S.P.A.:

- svolge un ruolo di coordinamento degli alti istituti e scuole di formazione per il personale delle amministrazioni statali;
- svolge attività di reclutamento e formazione preliminare all'accesso alla dirigenza, nonché di formazione permanente e di ricerca;
- stipula convenzioni con università, istituti di formazione e ricerca e altri enti pubblici, e collabora con istituzioni similari, pubbliche e private, italiane, comunitarie e straniere;
- esprime pareri al presidente del consiglio dei ministri sui piani e sui programmi formativi delle amministrazioni statali;
- effettua controlli di qualità sulle attività formative;
- fornisce gli elementi al parlamento per la relazione sulla formazione nelle pubbliche amministrazioni;
- presenta relazioni e studi, nei casi previsti dalla legge o su richiesta del presidente del consiglio dei ministri.

L'organizzazione didattico-scientifica della S.S.P.A. garantisce:

- l'analisi dei bisogni formativi e la consulenza progettuale alle amministrazioni pubbliche;
- la progettazione e la valutazione dei risultati delle attività formative;
- la predisposizione dei singoli piani di studio;
- la valutazione dei piani formativi predisposti dalle pubbliche amministrazioni;
- il coordinamento delle attività di ricerca per le iniziative di formazione e per la realizzazione dei progetti speciali.

La Scuola Superiore si avvale di un corpo di docenti stabili, scelti tra professori universitari, magistrati e dirigenti pubblici, e di un contingente di personale specializzato nelle attività formative.

La S.S.P.A. è presente sul territorio nazionale con una sede centrale in Roma e cinque sedi operative: Bologna, Roma, Caserta, Reggio Calabria e Acireale.

Il supporto documentale e bibliografico alle attività didattiche e scientifiche è assicurato dalle biblioteche delle sedi.

Presso la sede di Caserta, ubicata nel Palazzo Reale, sorge il Centro residenziale e studi destinato ad ospitare i partecipanti ai corsi per il personale in servizio presso le amministrazioni pubbliche.

Le **attività** della S.S.P.A. sono principalmente caratterizzate da:

- corso concorso di formazione per l'accesso alla qualifica dirigenziale. Il corso ha la durata di due anni e mezzo; gli ultimi sei mesi prevedono uno stage presso amministrazioni pubbliche e private. Durante il corso gli allievi sono soggetti a valutazione continua; alla fine del biennio sostengono un esame intermedio per essere ammessi allo stage dopo il quale sostengono l'ultimo esame. I contenuti e i metodi del corso sono sottoposti a monitoraggio continuo;
- formazione permanente. Le iniziative di formazione permanente assumono un ruolo di particolare rilevanza all'interno dell'offerta formativa complessiva della S.S.P.A., in quanto costituiscono un supporto indispensabile per la realizzazione dei processi di trasformazione e riorganizzazione della pubblica amministrazione. Tali iniziative sono dirette a consentire l'aggiornamento professionale dei dirigenti e funzionari in servizio nelle amministrazioni pubbliche, in relazione ai cambiamenti intervenuti in materia giuridica, economica, tecnologica, di gestione del personale, dei rapporti con il pubblico, di gestione delle normative comunitarie e di utilizzo dei fondi europei;
- progetti speciali: la S.S.P.A. predispone e realizza numerosi progetti speciali, finalizzati a rispondere ad esigenze specifiche manifestate da singole Amministrazioni o ad esigenze generali emergenti all'interno della P.A., su temi di forte urgenza e attualità, di cui fanno parte, tra gli altri, la formazione sulle tematiche relative all'introduzione della moneta unica europea; la creazione della figura dell'eurotutor che accompagna in ogni ministero l'introduzione dell'Euro (si rimanda, per ulteriori approfondimenti su quest'ultima iniziativa, alla scheda allegata); i progetti di formazione del management nei diversi settori dell'Amministrazione; il progetto con l'INPS per l'aggiornamento di oltre 2.300 tra dirigenti e funzionari sui temi degli appalti pubblici, della riforma del sistema di contrattazione, della riforma del bilancio pubblico, della legge sulla "privacy" e del nuovo codice di procedura civile; l'attività di consulenza al Ministero della Pubblica Istruzione per la formazione dirigenziale dei Presidi; il Master per comunicatori pubblici realizzato in collaborazione con l'Associazione Comunicazione Pubblica e con l'Università di Bologna;
- attività internazionali: la S.S.P.A. ha istituito un gruppo di lavoro permanente per le attività internazionali del quale fanno parte consiglieri di Stato, dirigenti generali e consiglieri diplomatici, con il compito di elaborare progetti di collaborazione con

istituzioni straniere, con particolare riguardo a quelle europee. L'ultima convenzione in ordine di tempo ad essere conclusa è stata quella con l'ENA (Ecole Nationale d'Administration di Parigi e di Strasburgo). Inoltre la S.S.P.A. ha continui rapporti con l'EIPA (European Institut of Publici Administration, con sede in Maastricht), del cui Consiglio scientifico il Direttore della S.S.P.A. fa parte, al fine di promuovere iniziative formative per favorire l'integrazione tra le amministrazioni pubbliche dei Paese membri dell'Unione Europea;

- attività di consulenza: la S.S.P.A. fornisce costantemente consulenza progettuale alle amministrazioni pubbliche per l'elaborazione dei piani formativi destinati ai loro dipendenti e che sono sottoposti al parere preventivo della Scuola. L'attività di consulenza della S.S.P.A. si esplica anche nei confronti del Dipartimento della Funzione Pubblica al quale fornisce gli elementi per la relazione annuale al Parlamento sullo stato della formazione nelle pubbliche amministrazioni.

LE RISORSE

Per la realizzazione delle attività istituzionali, la S.S.P.A. si è avvalsa per il 1998 delle seguenti risorse:

- **personale amministrativo**: 201 dipendenti, di cui 15 dirigenti, 33 direttivi, 153 di altri livelli. di questi, circa il 29 per cento sono comandati da altre amministrazioni. Questi sono così distribuiti per le diverse sedi:
 - sede centrale: 84 (di cui 8 dirigenti);
 - sede di Bologna: 4 (di cui 1 dirigente);
 - sede di Roma: 24 (di cui 1 dirigente);
 - sede di Caserta: 50 (di cui 3 dirigenti);
 - sede di Reggio Calabria: 31 (di cui 1 dirigente);
 - sede di Acireale: 8 (di cui 1 dirigente);
- **personale docente**: la Scuola ha potuto disporre nel 1998 di un corpo di 35 docenti stabili, composto da professori universitari, magistrati e dirigenti pubblici. Inoltre si è avvalsa del contributo di numerosi docenti esterni, per un totale di 391 incarichi;
- **finanziamenti**: il finanziamento complessivo a disposizione della S.S.P.A. per le spese di struttura, del personale e delle attività è ammontato, per il 1998, a Lit. 23,5 miliardi. A questi si sono aggiunti circa 500 milioni di lire relativi a ricavi per la realizzazione di progetti speciali.

LE ATTIVITÀ E I PARTECIPANTI

Nel 1998 presso le cinque sedi della S.S.P.A. sono stati realizzati complessivamente 169 corsi, per una durata complessiva di 9.127 ore di formazione erogate. La durata media dei corsi è stata di 54 ore, ovvero circa 8 giornate.

Ai corsi hanno partecipato complessivamente 3.076 dirigenti e direttivi delle amministrazioni centrali dello Stato. Le ore di formazione fruite dai partecipanti sono state complessivamente 352.280 (Tav.1.1.1).

Tav. 1.1.1. SSPA: corsi realizzati nel 1998 distinti per tipologia

AREA	N. CORSI		ORE EROGATE		DURATA	N PARTECIPANTI		ORE FRUITE	
	V.A.	%	V.A.	%	MEDIA	V.A.	%	V.A.	%
Giuridico-amministrativa	68	40,2	1.989	21,8	29,2	1.446	47,0	46.213	13,1
Comunicazione	2	1,2	204	2,2	102	40	1,3	4.176	1,2
Organizzazione e personale	22	13,0	884	9,7	40,2	377	12,3	18.346	5,2
Economico-finanziaria	12	7,1	544	6,0	45,3	280	9,1	12.087	3,4
Informatica	50	29,6	1.500	16,4	30	472	15,3	14.160	4,0
Linguistica	2	1,2	12	0,1	6	67	2,2	402	0,1
Tecnico-specialistica	5	3,0	170	1,9	34	134	4,4	4.900	1,4
Interdisciplinare	8	4,7	3.824	41,9	478	260	8,5	251.996	71,5
TOTALE	169	100,0	9.127	100,0	54	3.076	100,0	352.280	100,0

Con riferimento alle diverse aree tematiche, la SSPA ha realizzato in prevalenza corsi di tipo giuridico-amministrativo (40,2%), di informatica (29,6%) e sull'organizzazione e la gestione del personale (13%).

Le diverse tipologie di corsi hanno avuto una durata media molto diversa, variando dalle 478 ore dei corsi interdisciplinari (in questa categoria rientra il Corso-concorso dirigenziale) alle 6 ore relative alle selezioni per i corsi di lingue. La percentuale delle ore di formazione erogate assume quindi valori diversi dal numero di iniziative: Le aree in cui è stato erogato un maggior numero di ore sono quelle dei corsi interdisciplinari (41,9%), dell'area giuridico-amministrativa (21,8%) e dell'informatica (16,4%).

La distribuzione dei 3.076 partecipanti è invece analoga al numero di corsi realizzati: la maggioranza hanno partecipato a corsi relativi a materie giuridico-amministrative (48%), informatiche (16%) e sull'organizzazione e la gestione del personale (12%).

Le ore fruite dai partecipanti sono nella gran parte relative ai corsi interdisciplinari (71,5%) e all'area giuridico-amministrativa (13,1%).

Oltre ai corsi in senso stretto, la SSPA ha realizzato nel 1998 venti iniziative tra **convegni e giornate di studio**, per un totale di 39 giornate, a cui hanno partecipato complessivamente 1.173 dirigenti e direttivi delle amministrazioni pubbliche.

Complessivamente, **i partecipanti alle iniziative formative realizzate dalla SSPA nel 1998 sono 4.249**, di cui 3.076 hanno partecipato a corsi in aula e 1.173 a convegni e giornate di studio.

La distribuzione per qualifica e per sesso (Tav. 1.1.2) mostra un sostanziale equilibrio tra dirigenti e direttivi e una maggiore partecipazione degli uomini che rappresentano circa i due terzi del totale.

La formazione per i neoassunti (che rappresentano solo il 3,1% del totale) è riferita al solo corso-concorso di accesso alla dirigenza.

Tav. 1.1.2. SSPA: partecipanti alle attività formative

Totale	% dirigenti	% direttivi	% uomini	% donne	% neoassunti
4.249	48,1	51,9	66,0	34,0	3,1

LE SPESE

La SSPA ha speso nel 1998 circa 21 miliardi, ripartiti tra le voci costi di struttura, costi del personale (amministrativi e docenti stabili), costi diretti per la realizzazione delle attività formative (prevalentemente i costi di docenza), costi indiretti (relativi soprattutto alle missioni dei docenti) e alle borse di studio pagate ai partecipanti al corso-concorso dirigenziale, come in Tav. 1.1.3.

Tav. 1.1.3. SSPA: spese sostenute nel 1998 (valori in migliaia di Lire)

Struttura (totale)	4.110.000
di cui:	
- affitto o ammortamento locali	180.000
- manutenzione locali e macchine	500.000
- arredi e approvvigionamenti	2.000.000
- altri costi struttura	1.230.000
Personale amm.vo	12.186.155
Personale - Docenti stabili	900.000
Costi diretti per attività formative	2.010.000
Costi indiretti per attività formative (missioni per docenti)	850.000
Borse di studio	1.000.000
TOTALE	21.056.155

E' da notare che nel 1998 la Scuola ha dovuto sostenere un impegno straordinario per adattare la sede centrale e la sede di Roma alle esigenze del corso-concorso dirigenziale, approntando e arredando nuove aule e ristrutturando la mensa.

1.2. La Scuola centrale tributaria "Ezio Vanoni"

La Scuola Centrale tributaria "E. Vanoni" è l'istituto che provvede alla formazione, specializzazione, addestramento e aggiornamento del personale dell'Amministrazione finanziaria. Sorta nel 1957, ha la sede principale a Roma e sedi decentrate a Palermo, Bari, Bologna e Torino.

La Scuola è dotata di: 40 aule, di cui 18 informatizzate; un'aula magna con 300 posti a sedere; una Biblioteca specializzata in campo tributario con oltre 8.200 volumi; è collegata con la rete di videoconferenze del Ministero delle Finanze.

La sua attività è rivolta nei confronti del personale appartenente ad altre amministrazioni dello Stato, enti pubblici, sia italiani che esteri, di associazioni professionali e di categoria che ne facciano richiesta.

La Scuola ha esperienza in tema di finanziamenti comunitari ai quali partecipa con numerosi progetti formativi. Per lo svolgimento di queste attività la Scuola può stipulare convenzioni, associarsi e consorziarsi con università, enti di ricerca ed istituti italiani ed esteri, pubblici e privati. In concreto, per fare fronte a progetti formativi a carattere straordinario, è stata istituita una apposita struttura consortile denominata "Consorzio FORFIN". Il Consorzio è senza scopo di lucro e a capitale prevalentemente pubblico e vi partecipa, oltre la Scuola, la Sogei s.p.a. e la Consiel s.p.a.. Il consorzio è anche promotore di autonome iniziative convegnistiche e formative rivolte a privati ed amministrazioni pubbliche.

Le discipline nelle quali opera prevalentemente la Scuola sono quelle tributarie. Tuttavia hanno un ruolo non secondario anche i corsi e seminari nell'ambito delle materie amministrativistiche e quelle organizzativo-informatiche.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE RISORSE

La Scuola Centrale Tributaria è strutturata in quattro Dipartimenti didattici con funzioni di ausilio al Rettore nella ricerca e nella predisposizione dei programmi didattici (Dipartimento delle discipline organizzativo-informatiche; Dipartimento delle discipline economiche e aziendalistiche; Dipartimento delle discipline tributarie e finanziarie; Dipartimento delle discipline giuridiche connesse). Nello svolgimento dell'attività didattica la Scuola si avvale della collaborazione di professori stabili, che possono essere nominati nel numero massimo di trenta.

Per la realizzazione delle attività istituzionali, la Vanoni si è avvalsa per il 1998 delle seguenti risorse:

- **personale amministrativo:** 97 dipendenti, di cui 1 dirigente, 38 direttivi, 58 di altri livelli;
- **personale docente:** la Scuola dispone di un corpo di 11 docenti stabili; inoltre, nel corso del 1998, si è avvalsa del contributo di numerosi docenti esterni, per un totale di 714 incarichi;
- **finanziamenti:** il finanziamento complessivo a disposizione della Scuola per le spese di struttura, del personale e delle attività è ammontato, per il 1998, a Lit. 10,5 miliardi. A questi si sono aggiunti circa 300 milioni di lire relativi a finanziamenti comunitari e a ricavi per la realizzazione di progetti speciali.

LE ATTIVITÀ

Con oltre quaranta anni di esperienza all'interno dell'Amministrazione finanziaria, la Scuola Centrale Tributaria, è in grado di fornire servizi di qualità e di soddisfare le esigenze di

formazione alta di enti e di Amministrazioni pubbliche. Gli interventi in campo formativo spaziano dalla consulenza progettuale, alla erogazione in aula, alla valutazione e alla certificazione della formazione. Attraverso i Dipartimenti didattici specializzati per materia può fornire assistenza e consulenza tecnico- metodologica in molteplici settori.

La Scuola ha consolidato uno specifico know-how didattico/formativo, e si avvale, inoltre, di una fitta e stabile rete di rapporti di cooperazione istituzionale con università, enti e istituti di ricerca italiani ed esteri, pubblici e privati.

Inoltre, un settore della Scuola è dedicato in modo specifico ai mezzi di finanziamento offerti dalla Unione Europea, con particolare riferimento agli ambiti di interesse per le Pubbliche Amministrazioni. In questo settore si avvale delle esperienze e degli apporti scientifici utilizzati dalla Scuola nei numerosi corsi/seminari/incontri di studio nelle materie internazionali (programmazione fiscale internazionale; normativa sugli appalti comunitari; Iva comunitaria), nonché di un pool di competenze interne ed esterne riunite in gruppi di lavoro specializzati.

La programmazione dell'attività didattica della Scuola (corsi, seminari, conferenze) avviene normalmente su base semestrale. In particolare, l'addestramento nell'area fiscale per i funzionari degli uffici segue una logica curriculare, sia verticale (corsi base, corsi di specializzazione, master) che orizzontale (seminari, conferenze, videoconferenze, gruppi di lavoro ecc.).

In questo ambito l'impostazione didattica della Scuola si ispira a criteri di concretezza: viene perciò utilizzata la discussione di casi generali, suscettibili di verificarsi con una certa frequenza nell'attività operativa degli uffici, in particolare con l'obiettivo di addestrare gli allievi ad acquisire schemi permanenti di ragionamento. Il contenuto delle iniziative didattiche è in fatti caratterizzato da un costante interscambio tra la Scuola e le necessità formative degli Uffici, alla luce degli sviluppi giurisprudenziali e delle modifiche legislative e interpretative. Su tali basi la Scuola ha attivato un sistema di dialogo con gli Uffici per acquisire la conoscenza di problematiche frequenti nel corso dell'attività operativa, sulle quali effettuare approfondimenti e costruire casi di studio di interesse generale.

Tra le attività di formazione realizzate dalla Scuola, si distinguono:

- il corso base, rivolto ai funzionari neoassunti - la maggior parte dei quali è priva di specifica formazione tributaria, della durata media di tre settimane;
- i corsi di formazione specialistica i quali, diretti verso un comparto specifico di fiscalità in cui gli allievi (funzionari che hanno frequentato il corso base, o che hanno comunque acquisito le cognizioni e la sensibilità che esso si propone di fornire) sono applicati o sono in procinto di operare a brevissima scadenza; a questo proposito si segnala che la Scuola è disponibile ad organizzare corsi a richiesta, laddove l'argomento rivesta precipuo interesse e sia garantita la presenza di un numero minimo di allievi;
- seminari e giornate di studio. Tali attività li differenziano dai corsi tradizionali, in quanto rappresentano occasioni per scambi di esperienza tra i partecipanti e per l'individuazione, da parte dei docenti, di problematiche operative con cui rafforzare il materiale didattico e l'offerta formativa. Tra gli argomenti oggetto di queste iniziative ricordiamo:

l'accertamento con adesione, l'autotutela, le sanzioni amministrative tributarie, le indagini bancarie, i prezzi di trasferimento, l'elusione fiscale e le operazioni societarie. I destinatari di queste iniziative possono essere più eterogenei rispetto a quelli dei corsi di formazione in quanto la breve durata rende possibile la coesistenza in aula di personale più esperto a livello operativo e di giovani funzionari.

- videoconferenze. La Scuola organizza, utilizzando la rete di videoconferenza del Ministero delle finanze, iniziative (per lo più in forma di tavola rotonda - dibattito) che si ispirano a casi pratici. L'oggetto delle videoconferenze è di preferenza rappresentato da argomenti di attualità: ad esempio, nel primo semestre 1998 la Scuola ha realizzato 8 videoconferenze che hanno riguardato le riforme fiscali introdotte con decreti delegati del 1997. La particolare forma tecnica utilizzata consente a una pluralità di uffici di interagire e di segnalare casistiche di portata generale meritevoli di discussione, ed utilizzabili per costruire un programma di seminari da proporre su tutto il territorio nazionale: ad esempio, attraverso una videoconferenza per le metodologie del Dipartimento delle Entrate in materia di controlli di attività commerciali di piccole dimensioni e professionali, è stato possibile la definizione del programma relativo ai seminari da proporre sulla medesima materia su tutto il territorio nazionale. Complessivamente nel 1998 la Scuola ha organizzato una conferenza e 16 videoconferenze.

Nel 1998 la Scuola ha erogato più di 10.000 ore di lezione a favore di 5.460 partecipanti (Tav. 1.2.1), con circa 17.000 contatti attraverso le videoconferenze.

Tav. 1.2.1. Vanoni: corsi realizzati nel 1998 distinti per tipologia

AREA	N. CORSI		ORE EROGATE		DURATA MEDIA	N PARTECIPANTI		ORE FRUITE	
	V.A.	%	V.A.	%		V.A.	%	V.A.	%
Giuridico-amministrativa	13	5,6	392	3,8	30	279	5,1	7.630	3,0
Comunicazione	4	1,7	161	1,6	40	70	1,3	2.813	1,1
Organizzazione e personale	27	11,7	1.146	11,1	42	468	8,6	17.532	6,9
Economico-finanziaria	1	0,4	600	5,8	600	49	0,9	29.400	11,5
Informatica	28	12,1	782	7,6	28	559	10,2	20.970	8,2
Linguistica	3	1,3	118	1,1	39	37	0,7	1.446	0,6
Tecnico-specialistica	155	67,1	7.099	68,9	46	3.998	73,2	175.383	68,7
Interdisciplinare	0	0,0	0	0,0	0	0	0,0	0	0,0
TOTALE	231	100,0	10.298	100,0	45	5.460	100,0	255.174	100,0

Con riferimento alla tipologia dei corsi, la Vanoni si connota come Scuola fortemente orientata a temi tecnico-specialistici che nel 1998 hanno interessato circa il 70% delle attività realizzate e dei partecipanti.

I partecipanti ai corsi sono in prevalenza direttivi (47,6%) e dei livelli più bassi (38,7%). Con riferimento al sesso, circa i due terzi sono uomini. La Vanoni ha formato anche un consistente numero di neoassunti (16,7%) e di personale esterno all'amministrazione delle Finanze (4,7%). Considerando anche i contatti stabiliti con le videoconferenze, il numero totale di partecipanti alle iniziative formative supera i 22.000 (Tav. 1.2.2).

Tav. 1.2.2. Vanoni: partecipanti alle attività formative

CORSI: 5.460		VIDEOCONFERENZE: 17.000				TOTALE: 22.460		
Partecipanti ai corsi								
	Totale	dirigenti	direttivi	altri	esterni	uomini	donne	neoassunti
V.A.	5.460	492	2.597	2.115	259	3.557	1.932	911
%	100	9,0	47,6	38,7	4,7	65,1	35,4	16,7

LE SPESE

La Vanoni ha speso nel 1998 circa 13 miliardi, ripartiti tra le voci costi di struttura, costi del personale, costi diretti per la realizzazione delle attività formative (prevalentemente i costi di docenza), costi indiretti (relativi soprattutto alle missioni), come in Tav. 1.2.3.

Tav. 1.2.3. Vanoni: spese sostenute nel 1998 (valori in migliaia di Lire)

SPESE SOSTENUTE PER LA FORMAZIONE - 1998 (in migliaia di Lire)	Amministrazione	Scuola	Totale
Struttura (totale)		2.091.465	2.091.465
di cui:			
- affitto o ammortamento locali		0	0
- manutenzione locali e macchine		560.000	560.000
- arredi e approvvigionamenti		1.091.465	1.091.465
- altri costi struttura		540.000	540.000
Personale		3.791.200	3.791.200
Costi diretti per attività formative		2.212.351	2.212.351
Costi indiretti per attività formative (missioni)	5.157.562	106.184	5.263.746
TOTALE	5.157.562	8.201.200	13.358.762

E' da notare che i costi relativi alle missioni dei partecipanti sono a carico del Ministero delle Finanze, mentre gravano direttamente sulla Scuola i costi relativi alle missioni dei docenti e del personale amministrativo della Scuola stessa.

1.3. L'Istituto Diplomatico

L'Istituto Diplomatico è la struttura formativa del Ministero degli Affari Esteri. Ad esso è affidato il compito della formazione per il personale del Ministero degli Affari Esteri nonché per le sedi all'estero.

All'Istituto Diplomatico è affidato inoltre il coordinamento e il monitoraggio della formazione erogata dal Centro per l'Informatica dal Centro Cifra e Telecomunicazioni del Ministero.

L'Istituto Diplomatico è ubicato nel comprensorio demaniale di Villa Madama: nell'edificio, oltre agli uffici amministrativi vi sono una sala per conferenze, una sala riunioni e un'aula.

L'Istituto Diplomatico ha compiuto oltre trenta anni di attività formativa. L'offerta dell'Istituto, nell'andare del tempo, ha accompagnato la crescita professionale del personale diplomatico, che è stato progressivamente chiamato a misurare le proprie capacità in contesti sempre più concorrenziali ed impegnativi.

Nuove responsabilità si sono aggiunte successivamente, nella consapevolezza di dover dotare tutto il personale di quelle abilità e competenze indispensabili per una crescita professionale armonica del Ministero degli Esteri nel suo insieme.

In un contesto di profonda rilettura della Pubblica Amministrazione anche il Ministero degli Esteri è oggetto di una radicale reimpostazione della struttura organica e funzionale che sarà possibile solo attraverso l'acquisizione di competenze anche in settori non tradizionali, facendo filtrare in una realtà scarsamente incline al cambiamento come quella del Pubblico Impiego, una mentalità improntata al dinamismo dell'innovazione.

L'Istituto Diplomatico ha quindi preso in considerazione, per i suoi programmi di formazione, discipline che - seppure introdotte sommessamente e a titolo sperimentale - hanno successivamente incontrato un atteggiamento di grande disponibilità e apertura tanto da essere ora proposte, con convinzione, come indispensabili per la formazione dirigenziale contemporanea: comunicazione organizzativa, controllo gestionale e della produttività, ricerca della qualità della performance. Si viene così a colmare una lacuna ormai generalmente avvertita a seguito del continuo doversi "esporre" in una dimensione internazionale sempre più qualificata ed esigente.

L'Istituto Diplomatico non dispone di una struttura e di una dimensione tale da potersi annoverare tra le tradizionali accademie diplomatiche europee. Si propone piuttosto, sempre di più, come un vero e proprio centro di management della formazione, nel fare soprattutto ricerca, programmazione e organizzazione dell'attività formativa e nel costruire, per ogni corso, itinerari formativi personalizzati alla ricerca di risposte coerenti e mirate alle esigenze e alle aspettative dei destinatari della formazione. La gestione dei corsi viene poi in genere affidata a specialisti sia del settore pubblico che privato.

LE RISORSE

Per la realizzazione delle attività istituzionali, l'Istituto diplomatico si è avvalso per il 1998 delle seguenti risorse:

- **Personale amministrativo:** 17 dipendenti, di cui 2 dirigenti, 1 direttivo, 14 di altri livelli.

- **Personale docente:** l'Istituto non dispone di un corpo di docenti stabili.
- **Finanziamenti:** il finanziamento complessivo per le spese di struttura, del personale e delle attività è ammontato, per il 1998, a Lit. 2,874 miliardi.

LE ATTIVITÀ E I PARTECIPANTI

Nel 1998 l'Istituto diplomatico ha progettato, organizzato e finanziato iniziative di formazione per circa 3.000 dipendenti, per un totale di 11.000 ore di formazione erogate.

Circa un sesto di tali attività sono state erogate direttamente dall'Istituto che, nel corso dell'anno accademico, ha realizzato presso la propria struttura 23 corsi, per una durata complessiva di 1.540 ore di formazione. La durata media dei corsi è stata di 67 ore, ovvero circa 10 giornate. A questi corsi hanno partecipato complessivamente 461 dipendenti del Ministero degli Affari esteri.

Inoltre, nel 1998 l'Istituto diplomatico ha svolto numerose altre attività, tra cui:

- progettato e organizzato 11 corsi per la preparazione alla carriera diplomatica, della durata media di 327 ore, a cui hanno partecipato complessivamente 280 corsisti, non dipendenti dell'amministrazione. La gestione dei corsi è stata affidata a istituzioni private e a università.
- Curato la formazione linguistica dei dipendenti del Ministero, inviando presso istituti specializzati esterni circa 500 partecipanti.
- Curato la partecipazione dei dipendenti del Ministero a convegni e seminari nazionali e internazionali.
- Coordinato le attività formative su informatica e telecomunicazioni, realizzate dal Centro per l'Informatica e dal Centro Cifra del Ministero degli Affari Esteri.

I corsi interdisciplinari assumono una rilevanza notevole nelle attività svolte dall'Istituto. Essi sono rivolti ai Consiglieri di Legazione (corso propedeutico al passaggio alla dirigenza), ai Volontari Diplomatici (diplomatici neo-assunti), agli Operatori dell'Area della Promozione Culturale (Direttori ed Addetti degli Istituti Italiani di Cultura all'estero). Questi tre corsi sono interventi di formazione manageriale di lunga durata che si articolano attraverso differenti moduli didattici che hanno luogo sia nella sede dell'Istituto, che in altre strutture esterne, in Italia e all'estero.

L'Istituto ha curato inoltre la formazione professionale del personale del Ministero attraverso corsi di base, corsi propedeutici alla destinazione in servizio all'estero presso ambasciate e consolati (pre-posting). La formazione linguistica, analogamente alla formazione su tematiche specifiche proprie del lavoro all'estero, costituisce un altro importante settore d'intervento, in considerazione della particolarità delle esigenze operative del personale di questo Ministero. Questa attività è generalmente affidata a strutture esterne private, sia in Italia che all'estero.

In tav. 1.3.1 sono riportati i dati relativi alla composizione dei partecipanti ai corsi per qualifica e sesso.

Tav. 1.3.1. Istituto diplomatico: partecipanti alle attività formative (valori percentuali)

	dirigenti	direttivi	altri	esterni	uomini	donne	neoassunti
V.A.	14	228	2.562	358	1.425	1.737	27
%	0,4	7,2	81	11,3	45,1	54,9	0,9

All'interno del Ministero, presso il Centro per l'Informatica è attivo un ufficio di formazione che opera in stretto coordinamento con l'Istituto Diplomatico e che provvede alla formazione informatica di tutto il personale. Nel corso del 1998 il Centro ha erogato 163 corsi di informatica per circa 1.800 discenti, formazione erogata in massima parte attraverso società private specializzate nel settore. Anche all'interno del Centro Cifra e Telecomunicazioni è attiva un'unità organizzativa di formazione che si occupa dello specifico settore di competenza del centro. I dati relativi a queste attività sono illustrati nella parte relativa ai ministeri.

LE SPESE

L'Istituto diplomatico ha speso nel 1998 circa 4 miliardi, ripartiti tra le voci costi del personale, costi diretti per la realizzazione delle attività formative (prevalentemente i costi di docenza), costi indiretti (relativi soprattutto alle missioni). Non sono stati rilevati i costi relativi alla struttura (Tav. 1.3.2).

Tav. 1.3.2. Istituto diplomatico: Spese sostenute nel 1998 (valori in migliaia di Lire)

Struttura	N.R.
Personale	1.066.941
Costi diretti per attività formative	2.133.000
Costi indiretti per attività formative (missioni, ecc.)	741.000
TOTALE	3.940.941

Va segnalato che il Ministero degli Affari Esteri ha speso nel 1998 altri circa 590 milioni per finanziare le attività realizzate dagli uffici interni, di cui circa 92 milioni per la struttura, circa 50 milioni per il personale adibito all'ufficio (1 persona) e circa 448 milioni per i costi diretti relativi alla erogazione dell'attività.

1.4. La Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno

La Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno, istituita con decreto interministeriale 10 settembre 1980, è istituto di formazione del Ministero dell'Interno, che opera in conformità agli indirizzi generali espressi e alle direttive impartite dal Ministro.

La Scuola, inserita organicamente nell'ambito della Direzione Generale per l'Amministrazione Generale e per gli Affari del Personale provvede alla formazione, qualificazione ed aggiornamento del personale dell'Amministrazione Civile dell'Interno e di quello di altri ruoli del Ministero dell'Interno, promuove l'aggiornamento didattico e culturale del personale di altre amministrazioni statali ed enti pubblici per i settori aventi attinenza con le attribuzioni dell'Amministrazione dell'Interno, organizza periodicamente incontri, convegni di studio, tavole rotonde, a livello nazionale ed internazionale, soprattutto in ambito comunitario, tra rappresentanti delle Amministrazioni pubbliche e del mondo accademico.

La Scuola ha due sedi in Roma:

- la struttura di rappresentanza, di proprietà comunale, è di complessivi 150 mq.;
- la sede didattico-residenziale, di proprietà pubblica, si estende su di una superficie di circa 19 ettari, ed è articolata in un corpo centrale e in diversi residence, per complessivi mq. 15.556. E' composta di n. 36 stanze di ufficio e n. 211 stanze residenziali che hanno una ricettività complessiva di circa 300 posti. Il numero di aule è pari a 17 (detto numero è comprensivo di 4 laboratori di lingue e informatica e dell'aula magna che ha una capienza di n. 612 posti). La dotazione comprende anche un laboratorio microfilm con numerosi fotocopiatori. Nella struttura centrale sono allocate anche la biblioteca con sala lettura, la mensa e n. 2 bar. Completano il complesso le seguenti attrezzature sportive: un palestra attrezzata (con annesse n. 2 saune e n. 2 bagni turchi), 3 piscine, (di cui 1 coperta), 1 campo da calcetto e 1 campo da bocce e 6 campi da tennis a disposizione dei corsisti nelle ore libere dallo studio. La struttura comprende anche una Cappella e un eliporto.

L'azione della Scuola, anche per l'anno 1998, è stata finalizzata a offrire un contributo attivo e propulsivo nel processo di cambiamento della cultura amministrativa, in linea con quanto realizzato in quest'ultimo biennio, rivolto a incidere effettivamente ed efficacemente sul contesto in cui va ad operare. Il disegno progettuale è, infatti, proseguito, forte dei riscontri positivi fino ad ora ottenuti e della stessa condivisione espressa dai frequentatori, da un lato ad accreditare un livello di professionalità sempre più adeguato alle esigenze funzionali, dall'altro a incrementare quel circuito di conoscenze all'interno e all'esterno del mondo nel quale la Scuola opera, intensificando i contatti e stimolando le occasioni di confronto con altri organi istituzionali e altre strutture formative italiane ed estere. E' in quest'ottica, che la Scuola svolge il suo impegno di formazione, mirato a raggiungere i quattro macrobiettivi su cui ruota tutta la sua attività (etica del servizio, conoscenza della realtà sociale e dei bisogni della gente, integrazione nell'Europa e comunicazione), investendo così nelle intelligenze di coloro che hanno scelto di intraprendere l'attività di servire lo Stato.

LE RISORSE

Per la realizzazione delle attività istituzionali, la S.S.A.I. si è avvalsa per il 1998 delle seguenti risorse:

- **personale amministrativo:** 78 dipendenti, di cui 8 dirigenti, 7 direttivi, 63 di altri livelli;
- **personale docente:** la Scuola non dispone di un corpo di docenti stabili; per la realizzazione dell'attività si è avvalsa del contributo di numerosi docenti esterni, per un totale di 470 incarichi;
- **finanziamenti:** il finanziamento complessivo a disposizione della S.S.A.I. per le spese di struttura, del personale e delle attività è ammontato, per il 1998, a Lit. 4 miliardi. A questi vanno aggiunti circa 175 milioni provenienti da altri capitoli di bilancio e circa 548 milioni provenienti da fondi comunitari.

LE ATTIVITÀ

Nel 1998 è stata registrata, accanto a una consistente programmazione di seminari, rivolti all'approfondimento di tematiche collegate alle funzioni prefettizie - analizzate appositamente negli aspetti normativi e giuridici e in quelli sociologici, politico-economici, internazionalisti ed aziendalistici - anche lo svolgimento dei corsi di formazione iniziale, di accesso alla dirigenza (che è stata completata con gli esami finali nel mese di febbraio di quest'anno) e il proseguimento dei turni di rientro formativo per giovani funzionari, finalizzati anch'essi a rinnovare quegli stimoli culturali e professionali nel quadro della nuova gestione amministrativa.

Pari attenzione è stata riservata alla formazione delle qualifiche funzionali, nell'ottica della rivitalizzazione dei compiti con l'arricchimento professionale e la valorizzazione del lavoro svolto.

Di significativa portata è stata l'attività formativa internazionale della Scuola, in svolgimento ormai da alcuni anni, che ha visto, nel periodo in esame, l'organizzazione di un seminario istituzionale in favore di rappresentanti dell'amministrazione pubblica centrale e locale della Repubblica di Bulgaria, di un corso di formazione per formatori destinato ai prefetti e funzionari rumeni e di un seminario per funzionari ungheresi.

Quanto alla analisi delle attività formative maggiormente innovative, disposte nella programmazione realizzata nel corso del 1998, va sottolineato che la Scuola ha previsto e curato, in particolare, apposite iniziative didattiche miranti ad approfondire l'evoluzione delle competenze istituzionali dell'Amministrazione dell'Interno, soprattutto in relazione alle più recenti innovazioni normative che ne hanno attribuito nuovi compiti. In tale ambito rientrano, innanzitutto, i corsi collegati alle disposizioni introdotte dalle leggi Bassanini, vertenti sul tema della comunicazione, della semplificazione delle procedure e del controllo, organizzati da questa Scuola sulla base di un progetto di analisi e di riorganizzazione della Pubblica Amministrazione, messo a punto in collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione e l'Università Bocconi di Milano.

Parimenti sono stati curati seminari in materia di introduzione all'Euro e di documentazione comunitaria, disposti in rapporto all'importante ruolo dei Prefetti nella progressiva integrazione europea.

Queste iniziative sono state previste nel quadro di un programma più generale, che la Scuola cura ormai da un biennio, tutt'ora in fase di svolgimento, mirante al miglioramento delle conoscenze professionali connesse all'efficace ed efficiente combinazione delle risorse e alla capacità di controllare il risultato raggiunto in relazione agli obiettivi predeterminati, mettendo così il discente sempre più in condizione di saper fare e di saper far fare, imparando a saper meglio credere nelle proprie potenzialità.

Va evidenziato, infatti, che parallelamente sono stati trattati appositi temi dell'area professionale, vertenti, in particolare, sulle tecniche di organizzazione del lavoro, con riguardo alla gestione delle risorse umane e strumentali, alle tecniche di mediazione e di conciliazione e alle situazioni di emergenza, nonché sull'analisi e gestione dei supporti informatici.

In attuazione dei positivi riscontri conseguiti, la Scuola, anche quest'anno, ha impostato la sua programmazione sulla linea degli input formativi fin'ora offerti, incentrando l'attenzione, in particolare, sulle delicate tematiche inerenti le attribuzioni di governo proprie del funzionario prefettizio impegnato nelle aree delle conoscenze, della sicurezza, della protezione civile, della mediazione dei conflitti sociali, della tutela della legalità come rispetto delle leggi generali, impegnato altresì come raccordo con gli enti locali e tra questi ultimi e l'Europa.

Sono stati, infatti, sviluppati e perfezionati, nella programmazione 1999, gli interventi formativi focalizzati sulla cultura dei valori, sui Comitati Provinciali e Metropolitan come garanti dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività delle Pubbliche amministrazioni in periferia e sul coordinamento volto ad ottimizzare l'impiego sinergico delle forze di polizia.

Del pari proseguiranno, sempre nel quadro della nuova cultura di partecipata integrazione nell'Europa, le relative tematiche, anche in relazione ai nuovi impegni dell'Amministrazione a seguito del Trattato di Amsterdam, con particolare riguardo al diritto di asilo e alle politiche di immigrazione, prendendo in esame altresì alcune situazioni correlate alla globalizzazione dei mercati e alle questioni di più diretto interesse per il funzionamento dei Comitati Provinciali per l'Euro e per l'acquisizione dei sistemi di accessione telematica alle banche dati comunitarie.

Parallelamente alle iniziative corsuali, l'attività della Scuola è proseguita, nel quadro della convinta strategia della "comunicazione", a curare le diverse iniziative di riflessione (Conferenze internazionali, Uomini e libri, Uomini e storia) e di studio (la rivista quadrimestrale di cultura professionale "Instrumenta," i Quaderni della Scuola", cui recentemente si è aggiunta una nuova collana intitolata "I Manuali della Scuola") ed altre iniziative di diffusione culturale, aperte pure all'esterno, per stimolare confronti su temi di particolare interesse istituzionale.

Nel 1998 la Scuola ha curato, per la prima volta, la partecipazione, con l'allestimento di propri stand, a significative mostre al Forum della Pubblica Amministrazione, al Salone della Comunicazione pubblica e dei servizi al cittadino, e al Salone dello Studente, per dare un segno tangibile della sua presenza nel mondo della pubblica amministrazione, in un momento particolarmente significativo per la formazione.

E' proseguita l'attività di collaborazione, da tempo in atto con alcune Università, con le quali sono state stipulate apposite convenzioni, da ultimo con l'Università "Gregoriana", finalizzate a un interscambio di input formativi. Nell'ambito, invece, dei rapporti di collaborazione intrapresi dall'Istituto con omologhe Scuole Europee, è stata firmata lo scorso anno, nel corso di una riunione dei Direttori delle Scuole dei Paesi dell'Austria, Francia, Germania, Portogallo e Spagna, una Dichiarazione di intenti, rivolta a determinare il consolidamento della collaborazione in campo formativo dei paesi dell'Unione Europea per promuovere lo sviluppo di una cultura omogenea che contribuisca all'effettiva integrazione europea dei rispettivi sistemi amministrativi.

Per quanto riguarda la programmazione didattica svolta, sono stati attuati n. 230 corsi, per una durata complessiva di 8.564 ore di formazione erogate. La durata media dei corsi è stata di 37 ore, pari a circa 5 giornate. Hanno partecipato ai corsi complessivamente 5.097 persone, per un totale di ore fruite pari a 176.052 (Tav. 1.4.1). Con riferimento alla tipologia dei corsi, si segnala la prevalenza di corsi su materie giuridico-amministrative (34,8%) e di informatica (32,2%).

Oltre ai corsi in aula, la S.S.A.I. ha realizzato una giornata di **formazione a distanza** a cui hanno partecipato 669 dipendenti e 4 **corsi in autoistruzione** per l'addestramento alla traduzione a cui hanno partecipato complessivamente 26 dipendenti.

Tav. 1.4.1. S.S.A.I.: corsi realizzati nel 1998 distinti per tipologia

AREA	N. CORSI		ORE EROGATE		DURATA MEDIA	N PARTECIPANTI		ORE FRUITE	
	V.A.	%	V.A.	%		V.A.	%	V.A.	%
Giuridico-amministrativa	80	34,8	2.878	33,6	36	2.140	42,0	82.527	46,9
Comunicazione	27	11,7	687	8,0	25	601	11,8	15.690	8,9
Organizzazione e personale	2	0,9	38	0,4	19	31	0,6	619	0,4
Economico-finanziaria	10	4,3	270	3,2	27	230	4,5	6.213	3,5
Informatica	74	32,2	2.015	23,5	27	1.385	27,2	32.639	18,5
Linguistica	18	7,8	700	8,2	39	205	4,0	7.532	4,3
Tecnico-specialistica	17	7,4	581	6,8	34	473	9,3	12.248	7,0
Interdisciplinare	2	0,9	1.395	16,3	698	32	0,6	18.584	10,6
TOTALE	230	100,0	8.564	100,0	37	5.097	100,0	176.052	100,0

Complessivamente hanno partecipato alle iniziative formative 5.792 persone, di cui il 6,4% sono dirigenti dell'amministrazione, il 23,5% direttivi, il 55% personale di altri livelli e il 15,2% sono esterni all'amministrazione (dirigenti di altre Amministrazioni dello Stato ed