

bisogni concreti degli utenti, all'efficienza, efficacia e trasparenza dell'azione amministrativa, al controllo dei costi e dei risultati.

Perché la formazione possa correttamente assolvere il proprio compito, occorrono alcune condizioni di base: da una parte essa deve disporre di **risorse** (economiche, strutturali, tecnologiche, umane e professionali) adeguate; dall'altra deve raggiungere alti livelli di **qualità**, dove per qualità della formazione deve intendersi essenzialmente:

- la **coerenza "esterna"** delle iniziative formative con le necessità delle amministrazioni e dei destinatari;
- la **coerenza "interna"** dei programmi formativi, dei contenuti e delle metodologie con gli obiettivi didattici;
- l'**efficacia** delle iniziative in funzione della crescita professionale e del cambiamento culturale desiderati;
- l'**efficienza** con cui vengono impiegate le risorse e con cui vengono predisposte tutte le misure concorrenti, insieme alle azioni formative, al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Una tale impostazione, orientata alla qualità del servizio, comporta la necessità di affiancare alle singole fasi del "**processo formativo**" (analisi dei bisogni, progettazione, erogazione) una molteplicità di azioni di controllo che si sviluppino in un parallelo "**processo di valutazione**", di cui la tradizionale "valutazione di fine corso" rappresenta solo uno dei momenti chiave.

In considerazione di tutto ciò e al fine di dare un reale impulso alla strategia della qualità delineata, è stato recentemente istituito presso la Scuola Superiore un "**Servizio Monitoraggio e Valutazione**" trasformato poi, dopo le prime positive esperienze, in "**Servizio Controllo Qualità**" a cui è stato affidato il compito di:

- individuare le aree, gli indicatori e i parametri di valutazione;
- predisporre gli strumenti di rilevazione ed i conseguenti piani di elaborazione;
- elaborare ed interpretare i dati;
- diffondere i risultati;
- organizzare una banca dati sulla qualità della formazione.

Questo servizio non ha ancora raggiunto il livello operativo, ma la sua fase preparatoria può essere ormai considerata pressoché terminata. Nel corso del corrente anno si prevede di poter iniziare, dopo alcune necessarie sperimentazioni, l'implementazione del processo di controllo sulle più

significative iniziative formative realizzate dalla Scuola Superiore (sempre che sia consentita la provvista del personale assegnatole).

Parallelamente, la Scuola intende promuovere una serie di iniziative volte a realizzare un costante **monitoraggio** delle attività formative realizzate dalle Amministrazioni dello Stato, avvalendosi in questa attività del contributo delle stesse Amministrazioni. Il monitoraggio di tali attività rappresenta una base conoscitiva indispensabile per valutare, sia in termini quantitativi che qualitativi, l'andamento della formazione nel settore pubblico, la sua coerenza con le indicazioni programmatiche emanate dalla Funzione Pubblica, nonché le sue capacità di contribuire allo sviluppo complessivo delle amministrazioni. Una tale conoscenza è inoltre indispensabile per l'elaborazione di una corretta politica della formazione e, più in generale, del personale.

E' da considerare che, sino ad oggi, la S.S.P.A. ha incontrato notevoli difficoltà a reperire dalle amministrazioni informazioni puntuali sulle iniziative realizzate, talché la conoscenza complessiva del fenomeno risulta frammentaria e, in generale, limitata ai soli piani presentati dalle amministrazioni per il parere richiesto alla S.S.P.A. ai sensi dell'art. 29 del D.L.vo.29/93. Per ovviare a tale problema, potrebbe rivelarsi quanto mai proficua una più stretta collaborazione tra la Scuola superiore e il Dipartimento per la Funzione Pubblica.

E' da segnalare altresì che la S.S.P.A., come primo passo per la costruzione di un processo di valutazione della qualità delle attività realizzate dalle amministrazioni dello Stato, ha in corso di preparazione una **"Griglia per la valutazione ex-ante dei piani formativi delle Amministrazioni pubbliche"**, ai fini del già richiamato parere richiesto alla S.S.P.A., articolata in tre parti:

- la prima prende in esame le linee programmatiche e il piano complessivo della formazione, di cui esamina le coerenze interne e la congruità sotto diversi profili;
- la seconda fa specifico riferimento alla progettazione dei singoli corsi e seminari che vengono valutati sulla base di diversi indicatori;
- la terza parte è riservata ad una valutazione sintetica e motivata, concernente l'approvabilità o meno del progetto.

Naturalmente, la messa in opera a regime di tale "griglia di valutazione" richiederà un periodo di sperimentazione e di convalida, prima

di essere comunicata ed illustrata ai Direttori del personale ed ai responsabili della formazione delle amministrazioni interessate.

3.2 Osservatorio sulla formazione presso la S.S.P.A.

Il decreto legislativo n° 29/93 riconosce la Scuola come istituzione governativa, sottolineandone la centralità rispetto a tutte le altre scuole di specializzazione (ivi incluse, ovviamente, quelle di livello "post-graduate" gestite direttamente dalle università).

La dialettica vivace che oppone queste ultime alla Scuola Superiore, si gioca sulla "particolarità" formativa che ciascuna di esse ritiene di dover fornire al proprio personale.

La Scuola, in realtà, ritiene di dover gestire direttamente la professionalità dirigenziale e quella parte di formazione che consenta, ai funzionari, di acquisire conoscenze che attengono a ruoli nuovi e specifici.

Per il resto, alla Scuola è istituzionalmente affidata una peculiare **funzione di coordinamento, a livello consultivo, di tutte le progettualità afferenti la formazione del personale** delle amministrazioni statali, degli enti pubblici non economici e degli enti locali attraverso gli organismi investiti della funzione formativa del personale pubblico.

L'ambito soggettivo di applicazione della norma che prescrive l'obbligatorietà del parere reso dalla Scuola sui piani formativi progettati dalle singole amministrazioni si estende, pertanto, a tutte le scuole, gli istituti e i centri la cui istituzionale funzione formativa è assoggettata alle direttive del ministro per la funzione pubblica, compreso il FORMEZ, il cui compito prevalente è la formazione a favore della pubblica amministrazione.

La funzione di referente che la Scuola svolge nei confronti della Presidenza del Consiglio dei Ministri e dell'amministrazione della funzione pubblica, delineata dall'articolo 29 del decreto legislativo n.29 del 1993, è ribadita dall'articolo 1, lettera d), del già richiamato Regolamento n.207, che le attribuisce la **sovrintendenza** sugli istituti e sulle scuole di formazione per il personale delle amministrazioni statali, anche ad ordinamento autonomo.

Al fine di promuovere una nuova forma di "coordinamento condiviso" che rispetti gli ambiti di autonomia degli istituti e delle scuole di formazione, la S.S.P.A. ha recentemente istituito la **Conferenza permanente dei direttori delle scuole di formazione del personale pubblico**. L'obiettivo di tale nuovo organismo è quello di definire, attraverso il metodo della compartecipazione, un omogeneo e coordinato indirizzo in materia di formazione, in vista di un'ottimizzazione dei contenuti dei singoli

progetti formativi e di una rispondenza degli stessi a *standard* minimi di qualità ed efficienza dei servizi di formazione.

Queste sono le premesse per la creazione di quel "sistema formativo pubblico" auspicato fin dai lavori della Commissione Giannini, ove si rilevava come l'assenza di una sede di coordinamento delle svariate attività formative determinasse carenza di informazioni sui bisogni, sugli obiettivi e sui risultati conseguiti.

Per realizzare tale coordinamento, si rivela indispensabile la messa a punto di una strategia di raccordo tra la Scuola e le diverse amministrazioni.

Per avviare questi raccordi funzionali con le attività di formazione è "*conditio sine qua non*" la creazione di **un osservatorio sulla domanda e sull'offerta di formazione nel pubblico impiego.**

Si ritiene da qualche fonte che - nell'ambito di una funzione più generale di coordinamento - l'osservatorio vada collocato presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

In realtà, pensare l'osservatorio come mero centro di destinazione di richieste e di dati è immaginarlo in modo riduttivo: una struttura, insomma, molto più vicina - come impostazione organizzativa - ad un ufficio postale o ad un centro di elaborazione dati.

L'osservatorio, invece, deve configurarsi come una struttura complessa, dove si incontrano professionalità diverse e complementari, finalizzata a fornire adeguati stimoli alla progettazione di iniziative sempre più adeguate alla situazione presente della pubblica amministrazione.

Come è evidente tale osservatorio, attese le valutazioni che esso dovrebbe compiere, sarebbe rivolto all'insieme delle attività formative del settore pubblico, senza distinzioni tra attività pubbliche e attività private, tra corsi lunghi e corsi brevi, tra interventi legati a processi di riforma e interventi di preparazione di professionalità di base.

Gli orientamenti che emergeranno dall'attività dell'osservatorio dovranno essere integrati dagli esiti di un'intensa attività di ricerca, mirata alla individuazione di alcuni percorsi formativi rivolti a profili professionali particolarmente critici, che sottragga il cambiamento ai ritmi confusi dell'emergenza per riportarlo all'interno di una riflessione complessiva sui problemi della pubblica amministrazione e sull'esigenza di nuove figure professionali all'interno di essa.

Infatti, la rilevazione dei bisogni - che consente di individuare le iniziative e di definire gli interventi - necessita di un approccio diversificato con le strutture, tale da influire, in modo determinante, sul "prodotto" della rilevazione.

Un'indagine condotta a tappeto può fornire solo dei "segnali" relativi ai bisogni, mentre un'indagine strutturata sulle singole specificità consente di raccogliere informazioni precise e indicazioni non generiche.

Nella prima ipotesi è, poi, necessario elaborare i segnali in termini più operativi per rendere possibile la progettazione formativa; nella seconda ipotesi, invece, la rilevazione del bisogno emerge compiuta dai dati ed è subito traducibile in un progetto formativo.

Poiché la rilevazione dei bisogni, rispetto alla politica formativa, si colloca in una relazione di tipo circolare è qui che devono incontrarsi il formatore, l'analista dei bisogni e il valutatore dei risultati.

I dati - o meglio i bisogni - non vanno ricevuti o smistati, ma richiedono una continua e diretta interazione tra i soggetti della formazione.

Appare pertanto naturale la creazione, presso la Scuola superiore, di un osservatorio che mantenga una comunicazione costante e a due vie con le amministrazioni, così che la formazione pubblica - da alcuni osservatori critici definita "senza tempo" - sia quanto prima caratterizzata da un'assoluta trasparenza nella metodologia e nell'organizzazione, nonché da una funzionale tempestività nell'erogazione del servizio.

3.3 Il formatore nella pubblica amministrazione.

Le professioni emergenti dai nuovi bisogni espressi dal mercato del lavoro sono elencate nel Repertorio delle professioni a cura dell'Isfol. Tra le nuove professioni non è però tratteggiata quella del "formatore". Ugual risultato offre la consultazione del *Bureau of labor standards* (BLS) pubblicato negli Stati Uniti o del Repertorio francese delle occupazioni a cura del Cereq.

La necessità di una figura professionale di raccordo tra il docente, i destinatari dell'intervento formativo e la struttura committente scatuisce, invece, dall'attuale diversificazione della domanda formativa che impone di gestire processi di direzione, di amministrazione, di professionalizzazione e di qualificazione per cui non è più sufficiente pensare la formazione come mera trasmissione di conoscenze; al formatore si chiede, infatti, una nuova professionalità perché la sua azione assuma, sempre più, ampiezza e profondità.

Insomma, la funzione formativa è divenuta un sistema complesso di finalità, compiti e contenuti; si richiede, conseguentemente, una nuova articolazione delle competenze professionali.

Pertanto, la sola attività di insegnamento non consente assolutamente di rispondere a tutte le esigenze formative che emergono dal mondo del lavoro.

Se si analizza, infatti, ciò che fa realmente un docente in aula e quali siano le funzioni connesse con le attività che precedono la docenza o l'accompagnano - arricchendola per meglio fornire un'adeguata risposta ai bisogni emergenti -, si individuano funzioni di progettazione, di insegnamento, di *"tutoring"*, di coordinamento e di valutazione.

Tra queste funzioni la sola riconducibile - senza ambiguità professionale - al docente è l'insegnamento.

La funzione di progettazione, che deve necessariamente tendere a garantire, nei destinatari dell'intervento, un "comportamento lavorativo" corrispondente alle richieste del contesto nel quale essi operano, comporta che la validità di un progetto sia direttamente proporzionale alla conoscenza dell'organizzazione (che un docente molto spesso non possiede o fatica ad acquisire). Progettare la formazione rientra, quindi, in un'area di "frontiera" riconducibile al formatore o dove, comunque, è indispensabile il suo supporto.

Anche la funzione tutoriale - intesa, nel senso prevalente, come capacità di raccordo della formazione con l'organizzazione - va ricondotta preferibilmente al formatore.

Infine, al formatore - e solo al formatore - va attribuita la funzione di coordinamento sia a livello didattico che amministrativo, organizzativo e di interazione personale. Inoltre, compete al formatore:

- la valutazione dei benefici conoscitivi ed operativi correlati al miglioramento delle *performances* conseguite con gli interventi formativi, rispetto alle condizioni iniziali;
- la gestione delle attività formative anche mediante l'impiego delle nuove tecnologie informatiche, telematiche e multimediali;
- la valutazione di ritorno economico degli investimenti in formazione, mediante l'analisi costi/benefici del miglioramento del processo produttivo, correlato ai costi sostenuti per gli interventi formativi integrati con gli investimenti organizzativi e tecnologici realizzati dall'amministrazione.

Il profilo professionale del formatore dovrebbe collocarsi, nei nuovi contratti predisposti dall'ARAN, all'interno delle qualifiche VIII e IX, con una differenziazione della seconda rispetto alla prima, limitatamente alla funzione svolta in un ambito di maggiore responsabilità per gli aspetti gestionali.

In attesa che il profilo del formatore riceva un riconoscimento ufficiale, la Scuola prepara, ormai da qualche anno, i professionisti del futuro per il settore pubblico.

La valorizzazione del loro ruolo di "agenti del cambiamento" (e, quindi, il loro continuo aggiornamento e perfezionamento) è stato uno degli obbiettivi didattici prioritari nel 1995.

Il consenso delle amministrazioni e l'interesse degli addetti è comprovato dall'alto numero di richieste di partecipazione al corso (di durata triennale) che provengono anche da università e da enti.

3.4 L'impatto culturale dell'azione formativa

Il processo di crescita della comunicazione verso l'esterno della Scuola superiore ha finito, in qualche modo, col porre in evidenza l'insufficienza e l'inadeguatezza della comunicazione interna, rivelando uno scompenso, una lacuna, un vuoto da colmare. Si renderà necessario, a tal fine, **creare un circuito virtuoso di comunicazione esterno-interno, fino a costituire una vera e propria valvola culturale di scambio tra sistema e contesto**, con un programmato e continuo flusso informativo a due vie.

La strategia della Scuola superiore nel settore sarà pertanto duplice: da un lato si produrrà un ulteriore sviluppo equilibrato della fertilizzazione culturale sul territorio nazionale e all'estero, coerente con il consolidamento della missione istituzionale, dall'altro occorrerà adeguare le risorse professionali interne alle sollecitazioni provenienti dalla crescita tumultuosa dei flussi informativi, determinata dalla variazione quantitativa e qualitativa dell'esperienza culturale.

Un secondo obiettivo è raggiungibile attivando un processo di razionalizzazione organizzativa, attraverso il coordinamento dei flussi informativi basato sulla costituzione di una rete di comunicazione interna con l'impiego di mezzi informatici e telematici e con l'uso di banche dati. Una siffatta struttura informativa potrà consentire di riconfezionare, in entrata e in uscita, a seconda delle differenti esigenze di comunicazione, i messaggi ed i dati da diffondere.

Il raggiungimento del primo obiettivo presuppone invece un'azione complessa di radicamento culturale e di utilizzazione del *know how* accumulato sotto forma di servizio mirato sulle esigenze di un'utenza diversificata e caratterizzata dalla percezione/espressione di bisogni in continua evoluzione.

Una non superficiale analisi dei risultati dell'esperienza formativa finora compiuta dalla Scuola superiore induce infatti alla conclusione che vi è un innegabile intenso rapporto tra bisogno formativo e bisogno dell'utenza.

Nella pubblica amministrazione, solo da qualche tempo attenta ai bisogni dei cittadini, questo aspetto finora è rimasto piuttosto in ombra, talchè l'analisi dei bisogni formativi, laddove è stata posta in essere, si è articolata su uno schema di rilevazione a due sole dimensioni, ritenendosi cioè che un bisogno formativo fosse correttamente individuato quando fosse considerato sufficiente a colmare il gap tra la persona e la missione, vale a dire tra la professionalità di ingresso (quella già posseduta individualmente) e la professionalità di destinazione (quella desiderata in esito al processo formativo).

Nella seconda metà del 1995 è iniziata da parte della Scuola superiore una verifica a tutto campo sul territorio nazionale di un diverso schema di indagine dei bisogni formativi dell'amministrazione periferica dello Stato, sollecitata dalla prospettiva di istituire una sede decentrata della Scuola per ciascuna regione - prospettiva prevista dal 1° comma dell'art. 19 del Regolamento 207 - ed orientata anche ad una terza dimensione: l'opportunità di una connotazione territoriale della professionalità dell'operatore pubblico, richiesta dalla diversificazione dei contesti culturali e dalla loro indubbia influenza sull'espressione dei bisogni nei confronti della pubblica amministrazione.

Le modalità di questa verifica seguono due direttrici:

- a) l'attivazione delle locali prefetture finalizzata alla convocazione di conferenze di servizio dei dirigenti degli uffici periferici dello Stato presenti sul territorio, allo scopo di istituire corsi di formazione per formatori e successivamente le iniziative didattiche scaturite dalla rilevazione dei bisogni in quegli uffici condotta;
- b) l'attivazione di accordi con le università e le istituzioni culturali presenti sul territorio, al fine di assicurare la convergenza verso obiettivi condivisi di risanamento della pubblica amministrazione e per garantire la disponibilità di un qualificato bacino di docenti per le iniziative formative prescelte.

L'operazione è tuttora in corso.

Sono stati avviati i primi contatti con le prefetture di Milano, Trieste, Reggio Calabria, Palermo, Messina, Catania e Sassari e con le limitrofe università.

L'obiettivo corrisponde ad una scommessa professionale di portata ambiziosa per la Scuola superiore: istituire su tutto il territorio nazionale una serie di poli culturali suscettibili di avviare un reale processo di

ammodernamento di una pubblica amministrazione sempre più capace di percepire e di soddisfare concretamente i bisogni effettivi dell'utenza, colti sul luogo e nel momento in cui si manifestano.

3.5 Un'ipotesi di sistema formativo

La forte valenza istituzionale che la qualificazione di "organo della Presidenza del Consiglio dei Ministri" dà alla S.S.P.A. ne caratterizza anche le potenzialità operative e quindi, partendo da essa, sembra legittimo tentare di delineare, nei suoi tratti essenziali, un'ipotesi di sistema formativo degli addetti alla pubblica amministrazione.

D'altra parte, la definizione di "istituzione di alta cultura", che l'art. 1 del D.P.C.M. n. 207/95 attribuisce alla stessa Scuola, è un innegabile elemento di chiarificazione per individuare l'ambito specifico di questo tentativo.

Infatti, se la S.S.P.A. è insieme organo del vertice del potere esecutivo ed istituzione di alta cultura, non può non inquadrare la propria attività operativa nell'ambito di un sistema **coerentemente preposto a dare impulso ed a gestire, direttamente e non, ogni aspetto della formazione del capitale umano nel settore dell'amministrazione pubblica.**

Da quest'ottica facilmente si comprende come l'attività formativa della S.S.P.A. sia destinata ad essere il punto focale intorno al quale deve costruirsi un tessuto di strategie operative che coinvolga *in toto* gli organi della pubblica amministrazione, al fine di corrispondere in modo capillare alla richiesta di formazione, implicita ed esplicita, che è sottesa all'erogazione di servizi e proviene sia dagli utenti che dagli addetti alla loro fornitura, questi ultimi non solo come singoli operatori, che intendono migliorare le proprie capacità professionali, ma anche come organizzazioni strutturate di lavoro (le cosiddette *learning organization*).

Ovviamente, non è questa la sede per descrivere dettagliatamente la struttura di quello che si intende prefigurare come un vero e proprio **sistema formativo**, ma non ci si può esimere dall'individuare alcune caratteristiche peculiari, con l'intento di contribuire all'attivazione di spunti di riflessione per definire un *policy making* puntuale in un settore di vitale importanza per la pubblica amministrazione italiana.

Innanzitutto, è opportuno osservare che la posizione giuridico-istituzionale della S.S.P.A. e la sua concreta capacità operativa (ben 12.014 ore di docenza erogate a 4.566 utenti per 2.594 giornate-aula nell'anno 1995) ne formano naturalmente il **nucleo di un sistema complesso e strutturato** che dovrebbe avere come *target* finale l'erogazione di un servizio di formazione per tutte le necessità della pubblica amministrazione

(dalla formazione iniziale dei funzionari e del *top management* ad attività di *training* professionale, anche individualizzato, alla messa in opera di strategie di *permanent education*). Naturalmente, l'evidenza di un elemento forte, quale è la S.S.P.A., nella struttura del sistema complessivo, postula la realizzazione di altre **unità operative** nel settore della formazione nell'amministrazione pubblica. Tali unità operative dovranno innervarsi nelle strutture centrali e periferiche dell'amministrazione stessa con il compito, innanzitutto, di individuare, classificare ed orientare la domanda di formazione, di predisporre i necessari interventi operativi, di gestirli - direttamente o indirettamente, comunque in collaborazione con la S.S.P.A. - e di monitorarli.

La creazione di una siffatta struttura non è certamente semplice sotto l'aspetto tecnico, ma è da ricordare che la S.S.P.A. ha già prodotto un utile *know how* in materia di "formazione dei formatori". Non è certo possibile, nel contesto di questo rapporto, dare conto specificatamente di come debbano essere concretamente strutturate tali unità operative, ma è senz'altro possibile **individuare almeno due caratteristiche: la flessibilità e la capacità di interagire.**

Per **flessibilità** si intende quella caratteristica che consente a qualsiasi elemento di una struttura (o di un sistema, come nel caso specifico) di modificarsi facilmente secondo i concreti bisogni operativi e, se del caso, di autosopprimersi senza creare difficoltà o danni alla struttura di cui fa parte integrante. La **capacità di interagire** è, ovviamente, la caratteristica che consente ad ogni elemento della struttura di mettersi in contatto operativo non solo con altri elementi della struttura stessa, ma anche con organizzazioni o enti esterni al sistema. In altre parole, le unità operative, che si prefigurano nel settore della formazione nella pubblica amministrazione, debbono porsi non come monadi chiuse, ma come **entità aperte** in grado di creare sinergie, anche di lunga durata, con strutture operanti nel tessuto sociale ed in grado di interpretarne i bisogni.

Come si è detto, l'esperienza acquisita dalla S.S.P.A. nel campo della formazione dei formatori potrebbe essere utilmente sfruttata per la messa a punto di una rete di strutture operative. Il sistema formativo verrebbe così a configurarsi come un **cluster di unità operative flessibili e strutturate**, in grado di interagire tra di loro, con il mondo esterno e, ovviamente, con la stessa S.S.P.A., che dovrebbe porsi come *intelligence* centrale del sistema. Naturalmente, fanno parte a pieno titolo del sistema individuato anche quelle scuole di formazione già strutturate che operano in alcuni settori dell'amministrazione pubblica.

L'importanza della messa in opera di sinergie operative, culturali e scientifiche tra la S.S.P.A. ed il sistema universitario, non soltanto italiano, è

talmente scontata che non sarebbe nemmeno il caso di parlarne se non per sottolineare l'enorme portata del *fall out* di ogni attività coerentemente integrata sul sistema complessivo della formazione avanzata. Poiché quest'ultima è essenzialmente caratterizzata dall'insegnamento e dalla ricerca scientifica che, peraltro, costituiscono anche il fondamentale *output* dell'attività della S.S.P.A., è evidente che questa si caratterizza anche come **un'istituzione di alta formazione di particolare natura, in quanto qualificata da una valenza istituzionale formale non riscontrabile negli atenei tradizionali.**

Sotto l'aspetto scientifico-culturale la nuova Scuola superiore si palesa analoga ad una "*grande école*" francese, segnatamente all'E.N.A.. Naturalmente, se le finalità da raggiungere sono più o meno le stesse dell'E.N.A., la Scuola dovrà sviluppare un modello formativo originale, più adatto al contesto socio-politico italiano, che eviti, ad esempio, al dirigente da essa formato, l'isolamento culturale che spesso caratterizza l'"enarca" nei momenti di decisione strategico-operativa. Sul fianco dell'operatività concreta **questo modello potrà essere a regime soltanto a medio termine** (non prima di un quinquennio, tenendo conto del nuovo sistema formativo dei dirigenti pubblici).

In realtà la S.S.P.A., con la sua rete, sia pur incompleta, di sedi operative decentrate, costituisce, come si è detto, il primo nucleo di un **sistema complesso di formazione** di cui dovranno far parte anche quelle ipotizzate unità operative costituite sostanzialmente dagli **uffici di formazione**, destinati ad innestarsi nell'organizzazione centrale e periferica della pubblica amministrazione.

Il sistema formativo di cui si è parlato sembra così chiaramente individuato nelle sue linee di base. E' opportuno, tuttavia, concludere ricordando che, sotto l'aspetto della metodologia operativa, esso non può prescindere da due peculiarità essenziali che dovranno imprescindibilmente caratterizzarlo: **il principio di sussidiarietà nell'azione complessiva e la verifica sistematica delle attività di formazione erogate.**

Per quanto concerne il primo aspetto, è evidente che l'incisività di un *output* complesso, quale è la formazione del capitale umano, deve necessariamente essere legata alla flessibilità della struttura che lo eroga, come risulta evidente anche dalle menzionate caratteristiche organizzative del sistema. Pertanto, gli elementi che lo compongono potranno validamente operare se risulteranno in grado non solo di evitare sovrapposizioni di attività (il che sembra abbastanza scontato), ma anche di coordinare le proprie strategie operative in modo da favorire, attraverso funzionali specializzazioni, l'offerta di un servizio coerentemente in linea con i

molteplici bisogni formativi che si evidenziano nella pubblica amministrazione.

E' ovvio, infine, che l'azione formativa nel suo complesso non può prescindere da un *feedback* costante ed articolato, in grado di misurare l'efficienza e l'efficacia in relazione alla domanda del servizio prestato.

La messa in opera di valide strategie di verifica è un problema di difficile soluzione tecnica, soprattutto quando si tratta di testare attività complesse ed immateriali come quelle relative alla formazione avanzata. I sistemi universitari di tutto il mondo considerano attualmente la valutazione dell'attività didattica e scientifica come la più importante priorità. E' logico quindi che una puntuale strategia di verifica del servizio erogato si riveli di capitale importanza anche, e soprattutto, per un efficiente sistema di formazione del capitale umano nella pubblica amministrazione.

La S.S.P.A., come si è ricordato, intende acquisire su questo punto uno specifico *know how* attraverso la sperimentazione di strutture di valutazione opportunamente studiate per svolgere un' azione capillare ed incisiva in grado di coprire - una volta a regime - ogni aspetto del servizio formativo.

ALLEGATO N.1

ATTIVITA' DI FORMAZIONE AUTORIZZATA AI SENSI DELL'ART. 29 D.LGS. 3 FEBBRAIO 1993, N. 29

AMMINISTRAZIONE: MINISTERO DEL TESORO

a) RAGIONERIA GENERALE DELLO STATO

ELENCO CORSI	TIPOLOGIA	DESTINATARI	N. EDIZIONI	PARTECIPANTI
Informatica	Formazione e aggiornamento	dal 4° al 9° Liv.	38	117
Lingue straniere	Formazione e perfezionamento	7°, 8°, 9° liv. e dirigenti	5	75
Corsi di qualificazione	Qualificazione	4° e 6° liv.	3	76
Corso di formazione	Formazione	6° liv.	1	28
Seminari e incontri	Formazione	dal 5° al 9° liv. e dirigenti	4	102
Corsi aggiornamento professionale	Aggiornamento	7°, 8°, 9° liv. e dirigenti	3	70

b) DIREZIONE GENERALE DEGLI AA.GG. E DEL PERSONALE

ELENCO CORSI	TIPOLOGIA	DESTINATARI	N. EDIZIONI	PARTECIPANTI
Lingue straniere	Formazione	3°, 5°, 7° liv. e dirigenti	3	25
Diritto comunitario	Specializzazione	8°, 9° liv. e dirigenti	5	66

ATTIVITA' DI FORMAZIONE AUTORIZZATA AI SENSI DELL'ART. 29 D.LGS. 3 FEBBRAIO 1993, N. 29

AMMINISTRAZIONE: MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA

a) SCUOLA DI FORMAZIONE DEL PERSONALE DELL'AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

ELENCO CORSI	TIPOLOGIA	DESTINATARI	N. EDIZIONI	PARTECIPANTI
Corso su "Managerialità amministrativa e tecnologica"	Formazione	Dirigenti	1	11
Corso su "Tecniche di gestione delle biblioteche"	Formazione	6°, 7°, e 8° liv.	1	26
Corso su "Classificazione e conservazione atti e documenti"	Formazione	6°, 7°, e 8° liv.	1	23
Corsi per il personale in servizio presso gli Uffici del giudice di pace	Formazione	dal 4° all'8° liv.		1000 (ca)

b) DIPARTIMENTO AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA - ISTITUTO SUPERIORE DI STUDI PENITENZ.

ELENCO CORSI	TIPOLOGIA	DESTINATARI	N. EDIZIONI	PARTECIPANTI
Corso di formazione per funzionari di prima nomina	Formazione	7° e 8° liv.	2	64
Seminario su "Le innovazioni nell'assetto della P.A. a seguito del D.lgs. 29/93"	Aggiornamento	8°, 9° liv. e dirigenti	3	32

ATTIVITA' DI FORMAZIONE AUTORIZZATA AI SENSI DELL'ART. 29 D.LGS. 3 FEBBRAIO 1993, N. 29

AMMINISTRAZIONE: MINISTERO DELL'INTERNO

a) SCUOLA SUPERIORE DELL'AMMINISTRAZIONE DELL'INTERNO

ELENCO CORSI	TIPOLOGIA	DESTINATARI	N. EDIZIONI	PARTECIPANTI
Corsi per l'accesso alla qualifica di V.Prefetto Ispet. e Primo Dirigente di Ragioneria	Formazione dirigenziale	9° liv.	2	45
Corsi di formazione iniziale per V.Cons. di Prefettura e V.Cons. di Ragioneria	Formazione iniziale		2	227
Corso di formazione professionale per l'accesso alla qualifica di Programmatore dio sistema-coordinatore di operatori	Formazione professionale		1	21
Corso di formazione per Segretari comunali	Formazione iniziale	8° liv.	1	46
Seminari vari	Aggiornamento professionale	8° e 9° liv.	44	1111

ATTIVITA' DI FORMAZIONE AUTORIZZATA AI SENSI DELL'ART. 29 D.LGS. 3 FEBBRAIO 1993, N. 29

AMMINISTRAZIONE: MINISTERO DELLA DIFESA

ELENCO CORSI	TIPOLOGIA	DESTINATARI	N. EDIZIONI	PARTECIPANTI
Corsi vari	Aggiornamento	dal 3° al 9° liv.	22	450
Corsi sulle tecniche manageriali e legislative	Specializzazione	dal 7° al 9° liv.	5	86
Corsi per collaboratori amm.vo contab. e operatori amm.vi	Formazione	dal 7° al 5° liv.	4	68
Corsi vari	Qualificazione	dal 5° al 9° liv.	4	68
Corsi e seminari di informatica	Formazione e aggiornamento	dal 4° al 9° liv.	19	350
Corsi di lingua inglese	Aggiornamento		14	194
Seminari vari	specializzazione e aggiornamento	dal 5° al 9° liv.	8	133