

10. Ministero della difesa

Il programma dovrà consentire a funzionari e dirigenti (civili) dell'amministrazione, di acquisire le competenze specifiche necessarie per elevare la qualità della produzione progettuale, ove questa è già esistente, e per individuare bisogni (idee-progetto) che possono essere finanziate dai fondi strutturali.

11. Regione Calabria

L'obiettivo del programma è quello di attuare il servizio idrico integrato, in applicazione della Legge 5 gennaio 1994, n. 36, mediante la formazione specialistica delle amministrazioni locali riunite nell'unico ambito territoriale ottimale già delimitato e il sostegno progettuale per l'innalzamento del livello di spesa dei fondi strutturali.

12. Regione Campania

L'obiettivo del programma è quello di attuare il servizio idrico integrato, in applicazione della Legge 5 gennaio 1994, n. 36, mediante la formazione specialistica delle amministrazioni locali riunite nell'unico ambito territoriale ottimale già delimitato e il sostegno progettuale per l'innalzamento del livello di spesa dei fondi strutturali.

13. Regione Basilicata

L'obiettivo del programma è quello di attuare il servizio idrico integrato, in applicazione della Legge 5 gennaio 1994, n. 36, mediante la formazione specialistica delle amministrazioni locali riunite nell'unico ambito territoriale ottimale già delimitato e il sostegno progettuale per l'innalzamento del livello di spesa dei fondi strutturali.

14. Regione Molise - risorse idriche

L'obiettivo del programma è quello di attuare il servizio idrico integrato, in applicazione della Legge 5 gennaio 1994, n. 36, mediante la formazione specialistica delle amministrazioni locali riunite nell'unico ambito territoriale ottimale già delimitato e il sostegno progettuale per l'innalzamento del livello di spesa dei fondi strutturali.

15. Comune di Napoli

Obiettivo del programma è dotare l'Azienda Comunale di Napoli delle competenze in grado di assicurare la diffusione, delle politiche comunitarie nonché di integrare l'azione conseguente all'accesso ai fondi strutturali nell'azione ordinaria.

Si intende inoltre costituire un servizio stabile (Ufficio Europa) a cui attribuire competenze nella raccolta e studio dei programmi CEE, nella diffusione nell'organizzazione comunale delle conoscenze di tali programmi, nella assistenza progettuale a Dipartimenti e servizi

16. Ministero del bilancio e della programmazione economica - Cabina di regia nazionale

Il programma è finalizzato all'acquisizione di competenze tecnico-specialistiche focalizzare sul percorso di programmazione, pianificazione, attuazione, monitoraggio e rendicontazione delle azioni contenute nei programmi operativi. Tale obiettivo sarà realizzato attraverso interventi di formazione specialistica e la costituzione di gruppi di lavoro con specifiche competenze all'interno delle Cabine di Regia.

17. ANPA Agenzia Nazionale per la Protezione dell'Ambiente

Con il programma si intende creare un Nucleo centrale operativo presso l'ANPA e una rete periferica (con le ARPA) - che raccolga le istanze, nazionalizzi le attività, stabilisca le priorità elevi il livello di progettualità e acceleri i processi decisionali, relativamente alla definizione di progetti coerenti con i programmi dei fondi strutturali, individuati come fonti di finanziamento.

18. Regione Molise - Assessorati Programmazione, Agricoltura, Personale, ecc.

Il programma, che coinvolgerà i funzionari degli Assessorati Agricoltura e Foreste, LL.PP. e Ambiente, Artigianato, Turismo e Formazione, Professionale, nonché il Settore Programmazione, intende favorire l'acquisizione di competenze specialistiche e la semplificazione delle procedure di gestione dei fondi strutturali, al fine di ottenere il massimo utilizzo dei fondi stessi.

19. Provincia di Cosenza

Obiettivi del programma sono l'acquisizione, da parte dei funzionari dell'Assessorato per il Territorio e le Politiche comunitarie, anche riuniti in gruppi di lavoro, di competenze specifiche finalizzate ad un miglior utilizzo dei fondi strutturali.

Lo sviluppo della seconda annualità del programma è avvenuto con il bando di gara degli indicati progetti, pubblicato nell'aprile 1997.

Le risorse impegnate sono notevolmente cresciute (ulteriori 70 miliardi circa), dando così una vistosa accelerazione all'intero programma. Le prospettive a termine sono indirizzate verso un completo riassorbimento delle risorse a disposizione.

La necessità di coordinare e monitorare le numerose azioni avviate in tutto il mezzogiorno richiede tuttavia, un incremento significativo delle risorse destinate a supporto della "regia" dell'intero programma, considerate le complessive implicazioni con le problematiche della formazione per il lavoro pubblico.

Le linee di un riordino di tutto il settore sono state tracciate nel Protocollo sul lavoro pubblico, i cui primi adempimenti sono stati avviati con le iniziative preparatorie della conferenza nazionale per la formazione, che sarà indetta entro il corrente anno.

3. Le iniziative della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (stralcio della relazione della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione - luglio 1997)

La SSPA nel 1996 ha tenuto n.181 corsi distribuiti sulle sue 5 sedi: Acireale (10), Bologna (30), Caserta (15), Reggio Calabria (80), Roma (46) come da prospetto sottoindicato. Risalta il grosso impegno in termini di corsi svolti dalle Sedi meridionali ed in particolare dalla Sede di Reggio Calabria.

Attività SSPA - Anno 1996

TIPOLOGIA	N. EDIZ.
Corso-concorso per Dirigenti - L. 301/84	7
Corso-concorso di reclutamento (VIII Livello)	8
Master in comunicazione pubblica	1
Corsi di formazione per Dirigenti ed Operatori URP	9
Corsi di formazione per funzionari di VIII Liv.	3
Corsi di "project management"	6
Corsi di formazione formatori I, II, III Liv	3
Corsi per Presidi e Direttori d'Istituto	10
Seminari per Dirigenti "Area Manageriale"	2
Corsi su "Metodologie e tecniche di analisi dei progetti pubblici"	3
Corsi di informatica	77
Corsi sulla sicurezza nel lavoro d.l.vo. 626/94	2
Corsi su i Controlli interni	1
Seminari di approfondimento sulla L. 241/90	3
Seminari in Diritto comunitario	22
Seminari sui "lavori pubblici e Opere Pubbliche"	7
Corsi in materia di ordinamento finanziario e contabile	1
Corsi di lingua	5
Corso di form. dirig. Aziende promozione turistica	1
Progetto Reggio Calabria (varie iniziative)	9
Le relazioni sindacali nell'Amm.ne decentrata	1

Per quanto riguarda le attività progettuali e formative svolte dalla SSPA nel 1996 si ritiene di doverne sottolineare ed evidenziare alcune tra le più significative:

Il nuovo corso di formazione per la dirigenza pubblica

Le rapide trasformazioni economiche, culturali, politiche e sociali del mondo che circonda la pubblica amministrazione hanno reso evidente la necessità di un profondo rinnovamento interno, legato, in primo luogo, ad una riqualificazione della dirigenza.

Tale necessità si è tradotta nell'esigenza di introdurre nelle amministrazioni *nuovi criteri e nuove capacità gestionali e di programmazione*.

E' maturato così il bisogno di una dirigenza pubblica, caratterizzata anche da una specifica managerialità, indipendente dalle competenze particolari di questa o quella branca dell'amministrazione, ma capace di far fronte alla pluralità e complessità dei criteri di decisione da cui ogni programma della pubblica amministrazione è governato.

Questa nuova figura di *dirigente*, protagonista dell'innovazione amministrativa, deve essere capace di interpretare efficacemente i segni della rapida trasformazione che sta tuttora investendo il settore pubblico.

Come visto sopra, anche la legge delega per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni e agli enti locali e per la riforma della pubblica amministrazione ed il Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico, hanno confermato l'esigenza che i processi di trasformazione e nazionalizzazione degli apparati pubblici siano accompagnati ed agevolati da adeguati interventi formativi, ed hanno ribadito, nello specifico, la funzione centrale della SSPA in ordine alla selezione e preparazione dei nuovi dirigenti come aspetto particolarmente rilevante della formazione del settore pubblico.

Fra i compiti più importanti della SSPA vi è, infatti, quello attribuito dall'articolo 28 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29, modificato dal decreto legislativo 10 novembre 1993, n.470, in ordine all'accesso alla qualifica di dirigente nelle amministrazioni statali

attraverso un concorso selettivo di formazione. Tale compito attribuisce alla SSPA una responsabilità di grande rilievo, perché nel processo di riforma della pubblica amministrazione la riqualificazione della dirigenza, mediante la selezione, la formazione e l'immissione di personale giovane, particolarmente motivato, con un alto grado di preparazione finalizzata, costituisce un obiettivo strategico di primaria importanza. Si ritiene, infatti, che il successo del processo di riforma dipenda dall'immissione di personale meglio qualificato, il più possibile attento alle esigenze di modernizzazione dell'amministrazione.

Poiché il decreto legislativo stabilisce una riserva di posti da assegnare mediante corso-concorso, si deve ritenere che, rispetto a coloro i quali verranno chiamati a ricoprirli, sia opportuno sviluppare una particolare attività formativa, qualificata dalle funzioni della stessa SSPA in ordine ad una preparazione di tipo superiore. Ne consegue che i processi formativi debbano essere indirizzati soprattutto a produrre un personale che sia idoneo a raggiungere nel corso della carriera una figura dirigenziale che abbia sia le caratteristiche e le potenzialità del dirigente "generalista" (che assumerà prevalentemente responsabilità di dirigente di linea), che quelle proprie dei soggetti preposti alla elaborazione e alla valutazione delle politiche pubbliche.

Questo tipo di personale potrà ricoprire ruoli di particolare rilevanza e responsabilità; esso dovrà essere dunque in grado di analizzare, comprendere e gestire i problemi, ma anche di valutarli, di prendere decisioni operative di portata strategica. La formazione impartita dovrà tenere conto di questa duplice finalizzazione: essa sarà particolarmente attenta, perciò, a che gli approfondimenti teorici siano diretti alla conquista di una capacità operativa in termini di preparazione, decisione, gestione e valutazione di politiche pubbliche e di governo di apparati organizzativi.

L'essere in grado di valutare, decidere e gestire in rapporto alle proprie funzioni, implica aver elaborato strumenti di conoscenza, sufficientemente ampi e adatti a comprendere la dimensione generale dei problemi di fronte a cui si trova costantemente l'azione dello Stato, e nello stesso tempo richiede che quei medesimi strumenti si concentrino soprattutto su aspetti particolarmente rilevanti dell'azione dei pubblici poteri. Si devono cioè saper affrontare problemi generali, ma in modo mirato e specialistico. Se si perde di vista il primo aspetto, si produrrà un tipo di formazione insufficiente a garantire il processo di riqualificazione della dirigenza; se si perde di vista il secondo non si otterrà quella efficacia dell'azione amministrativa a cui tende la riforma.

Su queste linee guida si è mossa la Commissione di studio istituita presso la SSPA per progettare il percorso formativo destinato a reclutare i nuovi dirigenti dello Stato e degli enti pubblici.

Lo schema generale del progetto ha tenuto presenti tre distinti aspetti:

1. le conoscenze, le competenze, le abilità, i valori e gli atteggiamenti che qualificano la funzione dirigenziale;
2. il contesto e le condizioni nelle quali viene esercitata la funzione dirigenziale;
3. le caratteristiche personali di coloro ai quali la formazione è rivolta.

In merito al primo punto occorre rilevare che i contenuti della funzione dirigenziale attengono, da un lato, alla capacità di attuazione ed implementazione delle politiche pubbliche in cui si risolve l'azione delle amministrazioni statali, ovvero alla capacità di tradurre gli obiettivi e i programmi di attività in risultati rispetto ai quali la dirigenza è valutata e responsabilizzata; dall'altro, alla capacità di interpretazione e, di conseguenza, anche formulazione e valutazione delle politiche stesse.

Con riguardo al secondo aspetto, si rileva che l'esercizio della funzione dirigenziale dipende non solo dal concreto contesto organizzativo in cui opera, ma anche dalle specifiche posizioni occupate dai dirigenti e da una molteplicità di condizioni interne ed esterne alle singole amministrazioni.

Questi elementi assai mutevoli, specie in periodi di forte turbolenza istituzionale, sociale ed economica quale l'attuale, non sono predefinibili e quindi possono essere presi in considerazione nei processi formativi solo per rafforzare la capacità di analisi dell'ambiente esterno e di formulazione di politiche realistiche, cioè fattibili dal punto di vista tecnico, economico, organizzativo ed amministrativo, evitando però una programmazione rigida dei ruoli.

Il corso dovrà, quindi, assicurare una solida base di cultura dirigenziale polivalente sulla quale possano facilmente inserirsi gli orientamenti e gli approfondimenti richiesti dagli specifici contesti in cui saranno inseriti i dirigenti.

Il terzo elemento riguarda le caratteristiche degli aspiranti al corso. La regola generale è che possano essere ammessi al corso i candidati (esterni) in possesso del diploma di laurea e di età inferiore ai 35 anni. La giovane età, ulteriormente confermata dagli esiti della selezione per l'ammissione al primo corso-concorso (gli ammessi hanno un'età media di soli 27 anni), unita alla mancanza per molti di quell'esperienza lavorativa nella pubblica amministrazione che consente una conoscenza del funzionamento delle strutture e dei processi *non altrimenti acquisibile*, rende prevedibile una difficoltà di inserimento per i neo dirigenti provenienti dal corso.

Al fine di evitare che l'ingente investimento, sia economico che formativo, venga dissipato, è necessario che il problema venga affrontato predisponendo specifiche azioni a supporto dell'inserimento in stretta collaborazione fra la SSPA e le amministrazioni di destinazione finale, le quali, nei limiti del possibile, saranno coinvolte già durante lo svolgimento del corso.

L'economia pubblica

Notevole importanza ha rivestito nell'attività didattica della SSPA del 1996 l'insegnamento dell'economia pubblica. Tale materia ha avuto un ruolo centrale nell'ambito del XIV corso di reclutamento per funzionari di VIII qualifica funzionale in cui si è prodotto un importante sforzo per arrivare ad una piena omogeneizzazione della didattica attraverso lo sforzo congiunto di otto docenti il cui insegnamento si è basato su di uno stesso materiale didattico. Un'importante iniziativa maturata nell'ambito dell'ultimo corso di reclutamento è stata la pubblicazione, a cura della SSPA, del volume *L'Europa: così vicina, così lontana*, frutto di una ricerca alla quale hanno contribuito alcuni fra i migliori allievi del XIV corso di reclutamento. La pubblicazione, adottata all'Università di Macerata come libro di testo per la cattedra di Economia internazionale, analizza i fondamentali problemi del cammino verso l'Unione monetaria europea, soffermandosi in particolare sia sul tema delle interazioni fra l'Unione Europea ed i problemi della occupazione e della globalizzazione, sia su quello del dialogo sociale europeo dopo Maastricht.

Un lavoro dunque che ha posto in risalto tutti quegli aspetti del processo di integrazione che sono più spiccatamente rivolti alla costruzione della Unione politica europea, secondo un percorso che passa dal problema della cittadinanza, a quello del funzionamento delle istituzioni dell'UE.

Nel 1996 l'area economica, oltre ai consueti contributi all'interno del corso di formazione dirigenziale ex l. 301/1984, si è articolata in n.3 corsi tenutisi presso le sedi di Bologna (1) e di Roma (2) sulle "Metodologie e tecniche di analisi di politiche pubbliche".

Questi corsi, di cui sono state programmate altre 3 edizioni per il 1997, rispondono all'esigenza fondamentale di sopperire alla carenza di cognizioni economiche da parte del personale della pubblica amministrazione, che ancora oggi si basa su una formazione per la gran parte di tipo giuridico formale, di cui non viene disconosciuta l'importanza, ma che si rivela insufficiente per rispondere alle sfide del futuro, soprattutto quelle sopra citate in chiave europea. Sulla base dei risultati ottenuti da questi corsi sulle politiche pubbliche sono stati poi

messi a punto i programmi del nuovo corso-concorso per dirigenti che costituirà la fondamentale novità nella programmazione delle attività formative della SSPA per il 1997.

La SSPA e gli ordinamenti scolastici

Nello svolgimento della sua attività istituzionale la SSPA ha iniziato da circa un quinquennio ad occuparsi del settore istruzione pubblica, non solo per la formazione dei funzionari amministrativi, ma anche per la formazione dei dirigenti scolastici. Il settore è stato identificato come strategico all'interno della pubblica amministrazione, per l'importanza e la forte valenza che ha la scuola pubblica nella costruzione della futura società civile. Le iniziative formative per i dirigenti sono state sperimentate fin dall'inizio presso la sede di Bologna.

Il primo importante progetto dopo i seminari specifici sulla legge 241/90 applicata all'amministrazione scolastica, è stato l'intervento formativo per i capi d'istituto della provincia di Bologna in vista dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, in collaborazione con l'università di quella città.

Il corso ha avuto come obiettivo didattico generale una formazione strettamente manageriale ed è partito dal presupposto che il curriculum culturale e professionale del capo d'istituto non prevede ancora specifiche professionalità manageriali. I positivi risultati ottenuti hanno permesso alla SSPA di estendere l'iniziativa in via sperimentale a tre province del meridione: Catanzaro, Cosenza e Cagliari, operando un'integrazione del gruppo di docenti che hanno partecipato alla progettazione del corso di Bologna, con docenti reperiti nelle regioni di realizzazione delle iniziative.

Un'attenzione particolare va rivolta anche ad un corso di formazione svoltosi a Milano, che mira alla formazione di un nucleo di dirigenti scolastici facilitatosi di processi per permettere agli stessi di gestire i processi decisionali, comunicativi, di sviluppo organizzativo, attraverso un'attivazione delle risorse interne. Questo progetto nasce, nella parte istituzionale, dall'intervento formativo manageriale sopra descritto, con contenuti rivisti e finalizzati all'attivazione delle capacità individuali per l'applicazione delle conoscenze alla propria struttura organizzativa. Nella seconda parte del corso si sta realizzando una ricerca su problemi organizzativi e gestionali, sviluppata nell'ambito di gruppi di lavoro e implementata nei singoli istituti scolastici. Si realizzerà, in tal modo, un caso di "sperimentazione", modello tanto caro al sistema scolastico, costruendo un rapporto logico tra prova e generalizzazione. Inoltre, si sperimenterà la figura *del facilitatore di processo* all'interno di un'organizzazione caratterizzata da una leadership diffusa a livello orizzontale e concentrata, almeno fino a oggi, negli organi collegiali.

Ma la progettazione formativa ha avuto un ulteriore e decisivo sviluppo a seguito dell'emanazione - della legge 59/97. L'art. 21 prevede finalmente l'estensione dalle disposizioni previste per la dirigenza pubblica, ex decreto legislativo 29/93, ai dirigenti scolastici, domandando ad un decreto legislativo l'individuazione delle specificità professionali. Sono stati così individuati gli ambiti dell'autonomia scolastica nella dimensione finanziaria, organizzativa, didattica, di ricerca e sperimentazione.

La formazione e la realtà internazionale

L'attività "estera" della SSPA nel 1996 è stata ispirata da alcuni criteri direttivi che tengono conto del fatto che, con l'Europa di Maastricht e con la rimozione degli ostacoli che si frappongono alla libera circolazione dei funzionari nei paesi comunitari, è necessario avere degli *standard* formativi omogenei e tracciare perciò delle linee comuni nelle politiche comunitarie di formazione. Per far questo si è reso necessario effettuare una serie di incontri fra i responsabili delle varie Scuole europee, due dei quali si sono svolti presso le sedi di Roma e Bologna con la partecipazione dei Direttori delle Scuole di formazione in p.a. dei

paesi membri dell'Unione Europea. Tali incontri hanno avuto lo scopo primario di approfondire la conoscenza reciproca e lo scambio di informazioni sulle rispettive strategie formativi, nella prospettiva europea e di gettare le basi per una proficua collaborazione nel campo delle comuni attività di formazione, ricerca e sperimentazione.

In quella occasione i Direttori delle Scuole di formazione hanno approvato una dichiarazione di intenti che precisa i contenuti e le modalità della collaborazione per la promozione e l'interscambio culturale e scientifico e sottolinea il comune impegno per adeguare le rispettive programmazioni didattiche alle profonde innovazioni che, su scala nazionale e comunitaria, si verificano nel funzionamento della pubblica amministrazione. Nell'incontro di Roma le istituzioni partecipanti hanno formulato anche il proposito di realizzare alcuni progetti pilota di formazione su tematiche di comune interesse, coordinati fra più paesi membri e EIPA (European Institute of Public Administration), suscettibili di essere trasformati, dopo la necessaria sperimentazione, in "corsi permanenti" a disposizione di tutti i paesi membri. Il fine dell'iniziativa è stato quello di favorire la creazione di valori comuni e di estendere i tratti di omogeneità culturale fra i funzionari dei paesi dell'UE.

Queste tematiche sono state riprese e approfondite nella riunione operativa del gruppo di lavoro costituito in occasione dell'incontro dei Direttori delle Scuole di Formazione Europee, tenutosi a Bologna il 26 giugno 1996. Tale riunione ha avuto lo scopo di approfondire gli argomenti già esaminati nell'incontro di Roma, nonché di aggiungere elementi di novità, partecipando ad una progettazione di corsi comuni, particolarmente utile proprio in considerazione del travaglio e del cambiamento che la p.a. italiana sta vivendo. Nell'incontro di Bologna grande attenzione è stata data ai problemi riguardanti il *making decision processes*, le tecniche di coordinamento e quelle di negoziazione e di gestione dei conflitti.

Importante rilievo assume poi la costituzione di un ristretto gruppo di lavoro formato, inizialmente, da Italia, Spagna, Germania e EIPA che si occupi della messa a punto di una proposta operativa studiata in tutti i suoi aspetti, compreso quello finanziario, da realizzare collegialmente in un prossimo futuro. A questo gruppo se ne è affiancato un secondo, formato da Irlanda e Danimarca, che per esigenze diverse sono interessate ad approfondire il particolare aspetto delle tecniche di management.

Oggetto dell'incontro bolognese è inoltre stata la regolarizzazione delle leggi e l'accelerazione delle procedure amministrative e soprattutto il problema della comunicazione che riveste un ruolo centrale nell'ambito dei rapporti fra amministrazioni e cittadini. Riguardo a quest'ultimo tema è stato deliberato di considerare la Sede della SSPA di Bologna centro di una iniziativa volta a coordinare lo scambio delle esperienze maturate dalle diverse istituzioni dei singoli paesi.

In un altro settore, notevole importanza ha rivestito l'attività che il Servizio coordinamento biblioteche della SSPA ha svolto in ordine al potenziamento dell'attività internazionale nel campo della documentazione e degli scambi di informazioni bibliografiche e in particolare:

1. Assegnazione da parte dell'Unione Europea, tramite apposite convenzioni, di due Centri di Documentazione Europea presso le sedi di Caserta e Acireale quale riferimenti di informazione comunitaria per tutto il territorio.
2. Assegnazione alla Biblioteca della Sede di Roma del fondo edito dal Consiglio d'Europa per consultazione, anche da parte di studiosi esterni alla SSPA.

Per la migliore organizzazione e gestione di questi centri, la SSPA ha promosso le seguenti iniziative di carattere formativo per il personale addetto:

- a) gli incontri che si sono tenuti presso il centro di documentazione dell'ufficio di rappresentanza dell'Unione Europea in via Poli a Roma nei giorni 1,2,3/7/1996.
- b) il corso sulla gestione dei centri di documentazione europea presso la SIOI tenutosi a Roma fra il 4 e 8 novembre 1996.

- c) nella medesima prospettiva il personale dei centri ha partecipato al seminario organizzato dall'Unione Europea - dedicato alla documentazione europea e alla sua diffusione anche nei paesi terzi - svoltosi a Bruxelles dal 25 al 27/11/1996.

Un importante principio cui la SSPA si è attenuta è che la formazione rientra in un ambito che ha ormai una valenza mondiale per cui le politiche nazionali devono prendere in considerazione le responsabilità e gli impegni su scala mondiale.

Per questo motivo la SSPA si è impegnata in una ampia e articolata attività di incontri con le delegazioni di Stati esteri ed in particolare sono stati effettuati i seguenti incontri:

- a) Giornate di studio per una delegazione di dirigenti della pubblica amministrazione albanese (SSPA Roma, 20-22 maggio 1996)
- b) Conferenza del Ministro per la giustizia argentino Dr. Rodolfo Barra su 'Ta pubblica amministrazione argentina alla luce della riforma costituzionale del 1994' (Sala Caffarelli, presso Dipartimento della Funzione Pubblica, Roma, 15/5/96)
- c) Incontro con la delegazione della federazione Russa (SSPA Roma, 18.9.1996)
- d) Incontro con la Direttrice del Dipartimento di Diritto Pubblico dell'Università Externado di Colombia Sandra Morelli (SSPA Roma, 28.10.1996)
- e) Incontro con la delegazione di Taiwan (SSPA Roma, 11.11.96)
- f) Incontro con una delegazione della Corea del Sud (SSPA Roma, 21.11.1996)

La promozione culturale

La SSPA ha tenuto nel 1996 un'ampia serie di manifestazioni culturali e di incontri di studio. Vanno in particolare ricordati

- a) Incontri con gli Autori "Apprendimento organizzativo: la via del Kambrain` di G. Alessandrini (Aula Magna SSPA Roma, 22.1.96)
- b) Giornata di studio "Comunicare l'istituzione: le strategie e i modelli di formazione per gli URP" in collaborazione con l'Università di Torino, COINFO e USAS (Aula Magna Università di Torino, 20.2.96)
- c) Inaugurazione della "Sala Europa" della Biblioteca della Sede di Roma della SSPA (15.4.96)
- d) Nell'ambito del FORUM della P.A. 96 organizzazione di uno stand e partecipazione al convegno sul tema "Il ruolo della formazione nelle leggi di riforma della p.a." (Fiera di Roma, 7-11.5.96)
- e) Visita dei Direttori delle Scuole di Formazione Europee alla Sede di Caserta della SSPA (8.5.96)
- f) Giornata di studio "Le autorità indipendenti fra politica e amministrazione" (Aula Magna SSPA Roma, 24.6.96)
- g) Convegno di studio "Ottemperanza ed esecuzione nel processo amministrativo" (TAR Bologna, 28.6.96)
- h) Giornata di studio 1 rapporti di lavoro con le Amm.ni pubbliche: i contratti collettivi di comparto" (Aula Magna SSPA Roma, 13 e 17.9.96)
- i) COM.PA III Edizione (Salone della Comunicazione pubblica - Fiera di Bologna, 18-20.9.96)
- j) Inaugurazione dell'anno accademico 1996/97 con prolusione del Ministro degli Affari Esteri On. Lamberto Dini. (Aula Magna SSPA Caserta, 4.10.96)
- k) Convegno su "Nuove strategie nella sanità: Formazione, organizzazione, risultati" in collaborazione con Ministero della Sanità Aziende Ospedaliere e Regione Lazio (Aula Magna Scuola tributaria "E. Vanoni` 15.11.96)

La Formazione dei Formatori - I Corsi di I e II livello

Nel quadro generale del processo di riforma amministrativa teso a far recuperare efficienza e produttività alle amministrazioni e centralità al cittadino, la SSPA promuove e realizza iniziative formative volte a far crescere le competenze manageriali ed a diffondere una nuova cultura per gli operatori pubblici, utilizzando anche il supporto di risorse esterne alla struttura.

Per raggiungere tali obiettivi la SSPA ha dedicato sempre un grande impegno alla formazione presso ogni amministrazione dello Stato di esperti di formazione. Tale impegno risale a più di dieci anni fa ed ha trovato una concreta attuazione attraverso due iniziative particolarmente qualificate:

I) Il corso di formazione per formatori di primo livello.

E' destinato a quei funzionari che già da tempo si occupano presso le proprie amministrazioni di formazione, senza possedere però una preparazione specifica, ed ai funzionari che vengono destinati per la prima volta al settore formazione. Questo corso è articolato in sei moduli della durata di cinque giorni ciascuno durante i quali vengono affrontati da una parte temi di carattere generale sul ruolo e la missione del formatore e dall'altra vengono forniti riferimenti teorici e strumenti pratici relativi al mestiere del formatore: dall'analisi dei bisogni alla progettazione dell'intervento formativo, dalle metodologie didattiche alla valutazione dei risultati.

II) Il corso di formazione per formatori di secondo livello.

E' destinato ai formatori che hanno già frequentato il primo livello e che hanno acquisito una elevata esperienza nel settore. Questo corso è articolato in otto moduli della durata di tre giorni ciascuno durante i quali da una parte vengono approfonditi temi (quali l'analisi dei bisogni o la valutazione dei risultati) già trattati nel primo livello, e dall'altra vengono affrontati temi nuovi relativi alla qualità della formazione, alle tecniche di creatività o al project management.

In entrambi i corsi sono previste testimonianze di esperti aziendali, lavori di gruppo ed esercitazioni individuali. In particolare, i partecipanti debbono realizzare, tra un modulo e l'altro, una serie di *home-work* che alla fine del corso andranno a costituire una tesina da discutersi nell'ambito degli esami finali. Questo lavoro individuale consiste nella maggioranza dei casi nella progettazione di un intervento formativo per l'amministrazione di appartenenza. In alcuni casi, questi progetti sono poi stati realizzati dalle amministrazioni; in altri casi sono diventati oggetto di pubblicazione.

Questa attività ha ottenuto un grande successo: in 11 anni oltre 400 funzionari di pressoché tutte le amministrazioni dello Stato (dai ministeri, agli enti pubblici, alle università) hanno partecipato ai corsi di 1° livello e quasi 200 a quelli di 2° livello (Tab. 1) acquisendo una forte professionalità, un linguaggio e una strumentazione comuni e cominciando, di fatto, a formare una 'rete' di formatori interna alla pubblica amministrazione.

Tab. 1 - CORSI DI FORMAZIONE PER FORMATORI: N. PARTECIPANTI PER ANNO

ANNO	1° LIVELLO		2° LIVELLO		TOTALI	
	N. edizioni	N. Partecip.	N. edizioni	N. Partecip.	N. edizioni	N. Partecip.
1986/1990	5	120			5	120
1991	3	70			3	70
1992	2	40	2	20	4	60
1993	2	49	1	25	3	74
1994	4	90	3	68	7	158
1995	2	49	2	45	4	94
1996	1	16	1	22	2	38
TOTALE	19	434	9	180	28	614

Fonte: SSPA

Gli esiti di tale impegno della SSPA sono andati al di là di ogni previsione. Da un lato, la partecipazione ai corsi di formazione dei formatori di un nutrito numero di funzionari provenienti dalle università ha prodotto un effetto "rete" che è sfociato nella costituzione del Consorzio Interuniversitario per la Formazione (in sigla CO.IN.FO.). Dall'altro, i funzionari formati hanno maturato nuovi bisogni di sviluppo professionale ed hanno trovato nella SSPA l'interlocutore capace di creare un luogo istituzionale dove scambiare conoscenze ed esperienze per continuare a crescere professionalmente.

Il Laboratorio permanente dei formatori pubblici

Sulla base delle esperienze maturate e dei nuovi bisogni emersi da parte dei partecipanti alle iniziative formative, la SSPA ha istituito a partire dal 1996 il Laboratorio permanente dei formatori pubblici, che può essere considerato il luogo istituzionale dove un gruppo di formatori pubblici provenienti da diverse amministrazioni si confronta, analizza le proprie esperienze, sperimenta la costruzione di nuovi modelli formativi per la pubblica amministrazione.

Dato il carattere sperimentale dell'Iniziativa era naturale che il "Laboratorio" indirizzasse le sue attività sulle problematiche relative alla modernizzazione ed alle innovazioni nelle pubbliche amministrazioni. L'approccio scelto però non è stato quello tradizionale di progettare corsi o seminari di aggiornamento sulle varie leggi di riforma succedutesi negli ultimi anni, ma piuttosto quello di cercare soluzioni al problema dell'attuazione del disegno normativo, ovvero di fare della formazione uno strumento realmente capace di sostenere e diffondere la nuova cultura del servizio nella pubblica amministrazione, utilizzando nuovi strumenti di supporto al cambiamento, quali la ricerca-azione, la consulenza organizzativa o la diffusione di metodologie di apprendimento organizzativo.

Ed è proprio ispirandosi ai principi della learning organization che è maturata la convinzione che fosse necessario valorizzare il patrimonio interno alla pubblica amministrazione e quindi realizzare casi didattici originali tratti da esperienze innovativi interne all'amministrazione stessa. Questa possibilità è di particolare interesse se si tiene conto che la maggior parte dei casi che vengono utilizzati nella didattica destinata alla formazione del management pubblico sono ancora tratti dal settore privato, prevalentemente di provenienza americana, o nel migliore dei casi dalla realtà degli enti locali. Da questa idea è nata la necessità di stringere alleanze con altri soggetti pubblici che si muovessero nella direzione della valorizzazione delle esperienze innovative condotte nella pubblica amministrazione e in questo senso è stato naturale promuovere una prima forma di cooperazione con il gruppo di lavoro che ha ideato e condotto il progetto pilota promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, denominato 'Cento progetti al servizio dei cittadini'.

L'obiettivo generale della cooperazione fra il Laboratorio e il gruppo operativo del programma "Cento progetti al servizio dei cittadini" consiste nello sviluppo di una metodologia che consenta la traduzione delle esperienze esemplari di innovazione e di miglioramento del servizio nelle pubbliche amministrazioni in casi e programmi didattici e comporta attività relative alla diffusione dell'innovazione organizzativa e della cultura della qualità.

I primi casi di eccellenza che il laboratorio permanente della SSPA ha studiato, anche al fine di collaudare la metodologia di analisi dei casi elaborata e gli strumenti ad essa collegati, sono il progetto "Meeting point" realizzato presso la sede INPS di Città di Castello e il progetto "Un ruolo attivo dell'ufficio del lavoro per chi cerca un'occupazione" realizzato dall'ufficio provinciale del lavoro di Campobasso. Questi progetti sono sembrati particolarmente interessanti per diversi fattori, tra cui:

- il potenziale innovativo
- la generalizzabilità (non a caso il *Meeting point* è stato ormai esteso a tutti gli uffici INPS)
- il senso della comunità, inteso come capacità di coinvolgimento di altri soggetti (utenti, altre amministrazioni pubbliche, enti privati, associazioni del volontariato sociale)
- il grado di coinvolgimento degli operatori interni
- la traducibilità in azioni formative.

La SSPA ed il monitoraggio

Nel 1996 il Servizio "Controllo Qualità" della SSPA, istituito nel settembre 1995, ha predisposto una prima serie di strumenti per avviare l'attività di monitoraggio e valutazione, in attuazione del programma che prevede la definizione di un sistema integrato di monitoraggio e valutazione delle attività formative, e ciò perché si considera il momento valutativo non semplicemente come fase finale di un processo lineare sequenziale, ma come processo di valutazione composto da una molteplicità di strumenti e azioni che segnano il passaggio dalla semplice valutazione del prodotto a quella dell'intero processo produttivo.

L'intero processo di valutazione prevede la realizzazione di una molteplicità di strumenti per:

- a) la valutazione *ex ante* dei programmi e dei progetti
- b) la verifica iniziale dei requisiti e delle aspettative dei partecipanti
- c) il monitoraggio dei corsi *in itinere*
- d) la valutazione di fine corso
- e) la valutazione *ex post* sul lavoro

Al tempo stesso il processo di valutazione prevede il progressivo coinvolgimento di una molteplicità di attori della valutazione, differenziati a seconda dei diversi momenti della valutazione stessa: i partecipanti, i docenti, i funzionari responsabili del corso, i capi e i collaboratori degli allievi.

Le attività avviate nel 1996 sono relative a:

- 1) predisposizione e sperimentazione di una "griglia" per la valutazione *ex ante* dei piani formativi delle Amministrazioni pubbliche 'ai fini del parere richiesto alla SSPA ai sensi dell'art.29 del d.l.vo 29/93. La griglia è stata articolata in tre schede, relative rispettivamente alla valutazione del piano programmatico, alla definizione di una tipologia di aree di intervento, alla valutazione delle caratteristiche e delle risorse dei singoli corsi di formazione.

Gli indicatori utilizzati sono relativi a:

- grado di coerenza tra obiettivi del corso ed esigenze dell'amministrazione
- grado di coerenza tra contenuti disciplinari e obiettivi del corso
- adeguatezza della durata del corso rispetto agli obiettivi e alle caratteristiche dei partecipanti

- adeguatezza dei sussidi didattici
- idoneità dei destinatari dell'intervento formativo
- idoneità dei docenti
- adeguatezza del sistema di valutazione proposto
- congruità dei costi

Nel corso del 1996 la griglia è stata approvata in via sperimentale dagli organi collegiali della SSPA ed è stata illustrata e discussa con i direttori generali responsabili della formazione delle amministrazioni.

2) Valutazione dei corsi di formazione permanente.

A tal fine il Servizio Controllo Qualità ha predisposto un questionario standard di valutazione di fine corso per tutte le molteplici iniziative di formazione permanente realizzate dalla SSPA con l'obiettivo di misurare la soddisfazione dei partecipanti relativamente all'esperienza formativa a cui hanno partecipato. Ciò nella convinzione che la soddisfazione dei partecipanti sia da una parte condizione essenziale per un miglior apprendimento e, dall'altra, costituisca un indicatore utile, benché non esaustivo, per valutare la qualità dell'iniziativa formativa.

Nell'ultimo trimestre del 1996 sulla base del programma relativo alle attività di monitoraggio e valutazione dei risultati ottenuti nel corso di questa prima sperimentazione, il Servizio ha modificato e ampliato gli strumenti di indagine introducendo, accanto alla scheda di fine corso destinata ai partecipanti, anche:

- una scheda dettagliata, destinata ai partecipanti, per le valutazioni degli argomenti trattati e delle modalità di trattazione;
- due schede, destinate ai docenti, relative una all'indicazione delle metodologie didattiche utilizzate e l'altra alla valutazione di alcuni aspetti relativi alla partecipazione dei corsisti e agli aspetti organizzativi;
- una scheda, destinata al personale che ha curato la segreteria organizzativa del corso, relativa ad alcune indicazioni concernenti la composizione dell'aula e la valutazione sullo svolgimento del corso.

Le nuove schede hanno la funzione di arricchire la base di informazioni e valutazioni coinvolgendo nel processo valutativo tutti i soggetti interessati.

Inoltre, nel dicembre 1996, il Servizio ha svolto una ricerca-analisi sugli ammessi alle prove di accesso al primo corso-concorso per dirigenti pubblici i cui risultati sono stati tenuti presenti per meglio "tarare" la progettazione del corso stesso.

Ciò nella consapevolezza che il momento valutativo non può essere considerato semplicemente la fase finale di un processo, ma il risultato di una molteplicità di azioni che si sviluppano parallelamente al processo di formazione e che devono presidiare l'intero processo formativo dal momento della sua ideazione e progettazione fino a quello della realizzazione e dei risultati finali.

4. Le attività di formazione realizzate dalle amministrazioni centrali dello Stato e dagli enti pubblici non economici. (Stralcio della relazione della Scuola superiore della pubblica amministrazione - luglio 1997).

In questo capitolo viene descritta l'attività formativa realizzata nel 1996 a favore dei pubblici dipendenti. Nella prima parte viene trattata l'attività relativa ai dipendenti civili delle amministrazioni centrali; nella seconda quella relativa agli enti pubblici non economici; nella terza parte viene analizzata l'attività di un piccolo campione di enti territoriali (regioni e comuni). Rispetto al Rapporto presentato nel 1996, questa parte contiene elementi di sostanziale innovazione, in quanto non ci si limita a riportare i dati relativi alla programmazione delle attività che le amministrazioni intendono realizzare nell'anno

successivo, ma si tenta di ricostruire a consuntivo quanto concretamente realizzato, in termini di corsi, di persone formate, di costi sostenuti. In particolare, con riferimento ai costi, si tenta di trarre un bilancio rispetto all'indicazione contenuta nella direttiva n. 14/95 del Ministro per la Funzione Pubblica che individuava nell'un per cento del monte salari la spesa da destinare alla formazione nell'ottica anche di un Ravvicinamento ai valori degli altri paesi della Comunità Europea.

I dati raccolti e presentati vanno letti con una certa cautela e rappresentano una situazione che, seppur significativa dell'andamento generale, è certamente sottostimata, in quanto:

- mancano i dati di alcune amministrazioni (es.: Ministero dell'Università);
- alcune amministrazioni hanno inviato i soli dati relativi ai corsi realizzati e non quelli concernenti la partecipazione di singoli dipendenti a iniziative svolte presso altre istituzioni pubbliche o private (è il caso, ad esempio, del Ministero dei Lavori Pubblici che non ha conteggiato il numero di funzionari e dirigenti che hanno partecipato alle iniziative realizzate dalla SSPA);
- in alcuni casi non sono inserite quelle attività che non sono direttamente gestite dagli uffici preposti alla formazione (è il caso, ad esempio, del Ministero del Lavoro, dove non viene conteggiata la formazione per ispettori di cooperative).
- in alcuni casi poi, a fronte delle attività realizzate, non sono stati conteggiati i costi sostenuti (che in ogni caso non comprendono le spese per le missioni).
- i dati disponibili sono riferiti a corsi di cui non si conosce la durata, per cui in questa analisi viene considerata equivalente la partecipazione a corsi di pochi giorni con quelli che si sviluppano nell'arco di molti mesi.

L'indagine realizzata ha evidenziato una notevole eterogeneità non solo con riferimento all'attività realizzata e ai costi sostenuti (di cui si dirà in seguito) ma anche alla capacità delle amministrazioni di fornire risposte precise e tempestive. Ciò pone ancora una volta all'attenzione la necessità di avviare un sistema di monitoraggio continuo delle attività di formazione svolte nella p.a. e di costituire un Osservatorio permanente della formazione.

Amministrazioni centrali

Partecipanti ai corsi

Complessivamente, nel corso del 1996, hanno partecipato ad iniziative di formazione circa 30.000 dipendenti pubblici (il dato è sottostimato per le ragioni già indicate), di cui quasi 2.000 dirigenti; oltre 16.000 funzionari (dal VII al IX livello); circa 10.000 impiegati ed operatori degli altri livelli.

Con riferimento al personale in servizio (circa 280.000 dipendenti), hanno partecipato ad iniziative formative poco più del 10 per cento dei dipendenti; in proporzione al personale in servizio, hanno partecipato ad iniziative formative più del 33 per cento dei dirigenti, quasi il 20 per cento dei funzionari e meno del 6 per cento degli impiegati (Tab. 1).

Le differenze tra le diverse amministrazioni sono molto significative: oltre un terzo dei partecipanti ai corsi appartiene al solo Ministero delle Finanze, che peraltro, per la realizzazione dell'attività formativa, si avvale della Scuola centrale tributaria Ezio Vanoni. Per contro, in altre amministrazioni il numero di personale interessato ad attività formative si limita a poche decine. In riferimento al numero di personale in servizio, il CNEL e il Ministero della Pubblica Istruzione hanno il miglior rapporto dipendenti/partecipanti, rispettivamente il 67% e il 51%, mentre, all'opposto, il Ministero del Lavoro è fermo all'1,28%.

Va ricordato che i dati presentati sono incompleti. Presso il Ministero dei Lavori Pubblici, ad esempio, l'aggiornamento del personale avviene attraverso la partecipazione dei

funzionari ai corsi organizzati presso strutture esterne, tra le quali, in particolare, la SSPA. Inoltre, il Centro elettronico dell'amministrazione provvede periodicamente ad organizzare corsi, a vari livelli, su materie che riguardano i vari settori dell'area informatica (uso dei P.C., gestione dati, ecc.). Di questa attività, però, non è stata fornita alcuna quantificazione, né in termini di partecipanti né in termini di costi sostenuti.

XIII LEGISLATURA - DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI - DOCUMENTI

TAB. 1 - AMMINISTRAZIONI CENTRALI DELLO STATO - Partecipanti ai corsi 1996

AMMINISTRAZIONI (1)	PERSONALE IN SERVIZIO al 31/12/95				PARTECIPANTI				RAPPORTO			
	Dirigenti	Funzionari (dal IX al VII livello *)	Impiegati (dal VI al II livello)	Totale	Dirigenti	Funzionari (dal IX al VII livello *)	Impiegati (dal VI al II livello)	Totale	Dirigenti	Funzionari (dal IX al VII livello *)	Impiegati (dal VI al II livello)	Totale
PRESIDENZA DEL CONSIGLIO	616	2.815	4.272	7.703	50	294	140	484	8,12%	10,44%	3,28%	6,28%
Dipartimento AA. GG.	170	1.128	1.512	2.810	1	155	67	223	0,59%	13,74%	4,43%	7,94%
Consiglio di Stato	34	220	491	745		21		21		9,55%		2,82%
Corte dei Conti	47	1.205	1.495	2.747	9	65		74	19,15%	5,39%		2,69%
Avvocatura dello Stato (2)	330	168	540	1.038	40	32	36	108	12,12%	19,05%	6,67%	10,40%
Dipartimento del Turismo e dello Spettacolo	35	94	234	363		21	37	58		22,34%	15,81%	15,98%
CNEL	16	32	58	106	8	28	37	71	37,50%	87,50%	63,79%	66,98%
MINISTERO TESORO	941	7.523	9.388	17.852	220	296	453	969	23,38%	3,93%	4,83%	5,43%
Servizi Centrali	185	1.352	2.824	4.361	149	775	412	1.336	80,54%	57,32%	14,59%	30,64%
Servizi Periferici	151	3.501	3.619	7.271	10	4		14	6,62%	0,11%		0,19%
Ragioneria generale	605	2.670	2.945	6.220	210	292	453	955	34,71%	10,94%	15,38%	15,35%
MINISTERO FINANZE	739	26.125	38.871	65.735	975	6.536	3.897	11.408	131,94%	25,02%	10,03%	17,35%
Direzione Generale AA. GG. (3)	526	21.346	33.574	55.446	764	5.774	3.569	10.107	145,25%	27,05%	10,63%	18,23%
Dipartimento Dogane	213	4.779	5.297	10.289	211	762	328	1.301	99,06%	15,94%	6,19%	12,64%
MONOPOLI DI STATO	79	784	10.148	11.011	18	118	171	307	22,78%	15,05%	1,68%	2,79%
MINISTERO BILANCIO e P.E.	72	233	226	531	16	111	24	151	22,22%	47,64%	10,82%	28,44%
MINISTERO GRAZIA e GIUSTIZIA	381	13.458	28.128	41.965	248	1.893	362	2.603	65,08%	14,81%	1,28%	6,20%
Direzione Generale Organizzazione Giudiziana	298	9.868	24.131	34.297	210	1.471	245	1.926	70,47%	14,91%	1,02%	5,62%
Dipartimento Amministrazione Penitenziaria	53	2.901	3.166	6.120	2	353	64	419	3,77%	12,17%	2,02%	6,85%
Ufficio Giustizia Minorile	9	549	393	951	28	148	49	225	311,11%	26,96%	12,47%	23,66%
Archivi Notari	21	138	438	597	8	21	4	33	38,10%	15,22%	0,91%	5,53%
MINISTERO AFFARI ESTERI	29	1.566	2.427	4.022				N.P.				
MINISTERO PUBBLICA ISTRUZIONE	733	3.869	5.510	10.112	82	2.274	2.858	5.194	8,46%	58,77%	51,87%	51,36%
MINISTERO INTERNO	208	8.418	13.730	20.357	115	2.654	166	2.935	55,29%	41,33%	1,21%	14,42%
MINISTERO LAVORI PUBBLICI	177	1.777	3.284	5.238				N.P.				
MINISTERO TRASPORTI	212	3.044	4.864	8.220	25	709	403	1.137	11,78%	23,29%	8,12%	13,83%
Direzione Generale Motorizzazione Civile (4)	115	2.082	3.599	5.796	7	325	180	512	6,09%	15,61%	5,00%	8,83%
Direzione Generale Aviazione Civile	60	479	560	1.099	11	107	21	139	18,33%	22,34%	3,75%	12,65%
Direzione Generale Progr. e Org. Coord. (5)	2	39	16	57		50	6	56		128,21%	37,50%	98,25%
Settore Marittimo	35	444	789	1.268	7	227	196	430	20,00%	51,13%	24,84%	33,91%
MINISTERO POSTE e TELECOMUNICAZIONI	37	506	952	1.495				N.R.				
MINISTERO DIFESA (6)	185	3.202	45.299	48.886	55	548	1.488	2.091	29,73%	17,11%	3,28%	4,29%
Direzione Generale Impiegati Civili	185	3.202	6.845	10.232								
Direzione Generale Operai			38.454	38.454								
MINISTERO RISORSE AGRICOLE e F.	114	898	882	1.894		40	15	55		4,45%	1,70%	2,90%
Direzione Generale Ser. Gen. e del Personale	89	490	528	1.107		40	15	55		8,16%	2,84%	4,97%
Ispettorato centrale Repressioni Frodi	25	408	354	787				N.R.				
CORPO FORESTALE DELLO STATO (4)	27	570	6.116	6.713	15	235	820	1.070	55,56%	41,23%	13,41%	15,94%
A.I.M.A.	26	109	284	429	1	5	15	21	3,85%	4,59%	5,10%	4,90%
MINISTERO INDUSTRIA e C.A.	165	752	619	1.536	17	67	18	102	10,30%	8,81%	2,91%	6,64%
MINISTERO LAVORO e P.S.	237	4.236	10.856	15.429		197	1	198		4,65%	0,01%	1,28%
MINISTERO COMMERCIO ESTERO (7)	41	89	391	531								
MINISTERO SANITA'	187	1.048	895	2.231	6	152	45	203	3,21%	14,49%	4,52%	9,10%
ISTITUTO SUPERIORE SANITA'	421	345	638	1.404	19	30	70	119	4,51%	8,70%	10,97%	8,48%
MINISTERO BENI CULTURALI	234	6.491	17.706	24.431	53	640	422	1.115	22,65%	9,86%	2,38%	4,56%
MINISTERO AMBIENTE	29	161	208	398	2	10		12	6,90%	6,21%		3,02%
MINISTERO UNIVERSITA' e R.S.T.	47	180	182	409				N.P.				
TOTALE	5.821	84.778	189.686	280.285	1.869	16.579	10.399	28.847	32,11%	19,56%	5,48%	10,29%

LEGENDA: N.P. = Dati non pervenuti N.R. = Attività non realizzata

* Sono compresi anche il personale Ruolo esaurimento e 10° livello

1. I dati sul personale sono tratti, con alcune modifiche, dal Conto annuale della R.G.S., escluso il personale part-time, contrattista, non di ruolo e temporaneo

2. Nel ruolo dirigenziale sono compresi 330 avvocati e procuratori

3. Attività realizzate dalla Scuola Centrale Tributaria E. Vanoni

4. I dati relativi alla distribuzione dei partecipanti per qualifica sono stimati

5. Al personale di ruolo è aggiunto il personale in servizio proveniente da altre Direzioni del Ministero e dalle Ferrovie dello Stato

6. Attività realizzata dalla Scuola di Formazione e Perfezionamento del personale civile della Difesa. Personale militare escluso

7. L'attività di formazione è realizzata in collaborazione con P.C.E.

Costi per la formazione

Complessivamente, nel corso del 1996, escludendo i costi indiretti (come quelli relativi alle missioni), per la realizzazione di 1.626, corsi sono stati spesi circa 10 miliardi, ovvero, in media, circa 6.600.000 lire a corso.

L'85% dei costi è stato sostenuto dalle amministrazioni per la realizzazione di iniziative interne; il 5% circa per la formazione svolta presso altre istituzioni pubbliche e il 10% circa per corsi realizzati da istituzioni private (Tab. 2).

TAB. 2 - AMMINISTRAZIONI CENTRALI DELLO STATO - Costi per la formazione 1996

AMMINISTRAZIONI	c/o Amministrazione		c/o Istituzioni Pubbliche		c/o Istituzioni Private		Totale	
	Corsi	Costi	Corsi	Costi	Corsi	Costi	Corsi	Costi
PRESIDENZA DEL CONSIGLIO	8	55.241.510	29	399.552.570	3	355.887.905	40	779.637.905
Dipartimento A.A.GG.	6	27.400.000	6	28.600.000	0	0	12	56.000.000
Consiglio di Stato	1	0	0	0	0	0	1	0
Corte dei Conti	0	0	10	339.150.000	0	0	10	339.150.000
Avvocatura dello Stato	1	27.841.510	7	3.202.570	3	355.887.905	11	355.887.905
Dipartimento del Turismo e dello Spettacolo			6	28.600.000			6	28.600.000
CNEL	7	29.550.000	0	0	3	11.000.000	10	40.550.000
MINISTERO TESORO	155	318.864.000	36	13.595.860	60	80.621.833	251	413.081.693
Servizi Centrali	115	59.114.000	7	12.795.860	60	80.621.833	182	152.531.693
Servizi Periferici	0	0	7	0	0	0	7	0
Ragioneria generale	40	259.750.000	22	800.000	0	0	62	260.550.000
MINISTERO FINANZE	388	1.991.503.884	32	0	0	0	420	1.991.503.884
Direzione Generale A.A.GG.	350	1.841.953.199	0	0	0	0	350	1.841.953.199
Dipartimento Dogane	38	149.550.685	32	0	0	0	70	149.550.685
MONOPOLI DI STATO	1	35.000.000	0	0	6	32.300.000	7	67.300.000
MINISTERO BILANCIO e P.E.	10	0	9	9.200.000	2	14.606.000	21	23.806.000
MINISTERO GRAZIA e GIUSTIZIA	31	792.021.565	82	103.326.738	2	0	115	895.348.303
Direzione Generale Organizzazione Giudiziaria	20	331.843.895	57	0	0	0	77	331.843.895
Dipartimento Amministrazione Penitenziaria	7	351.000.000	9	0	0	0	16	351.000.000
Ufficio Giustizia Minorile	4	109.177.670	0	0	0	0	4	109.177.670
Archivi Notarili	0	0	16	103.326.738	2	0	18	103.326.738
MINISTERO AFFARI ESTERI	63	111.410.000	9	70.537.500			72	181.947.500
MINISTERO PUBBLICA ISTRUZIONE	214	776.387.032					214	776.387.032
MINISTERO INTERNO	96	3.227.867.000	0	0	0	0	96	3.227.867.000
MINISTERO LAVORI PUBBLICI							N.R.	N.R.
MINISTERO TRASPORTI	54	184.350.000	20	0	7	230.979.000	81	415.329.000
Direzione Generale Motorizzazione Civile	15	51.000.000					15	51.000.000
Direzione Generale Aviazione Civile	0	0	5	0	2	128.250.000	7	128.250.000
Direzione Generale Progr. e Org. Coud.	6	0	0	0	0	0	6	0
Settore Marittimo	33	133.350.000	15		5	102.729.000	53	236.079.000
MINISTERO POSTE e TELECOMUNICAZIONI							N.R.	N.R.
MINISTERO DIFESA	124	313.330.000	10	26.521.750	33	112.522.640	167	452.374.390
MINISTERO RISORSE AGRICOLE e F.	3	0	0	0	0	0	3	0
Direzione Generale Ser. Gen. e del Personale	3	0	0	0	0	0	3	0
Ispettorato centrale Repressioni e frodi							N.P.	N.P.
CORPO FORESTALE DELLO STATO							20	N.C.
A.I.M.A.			5		1		6	N.C.
MINISTERO INDUSTRIA C.A.	4	45.832.000	16		5	22.710.000	25	68.542.000
MINISTERO LAVORO e P.S.	10	278.913.015	0	0	0	0	10	278.913.015
MINISTERO COMMERCIO ESTERO (1)							N.P.	N.P.
MINISTERO SANITA'	11	44.212.000	0	0	0	0	11	44.212.000
ISTITUTO SUPERIORE SANITA'	1	5.600.000			49	134.444.000	50	140.044.000
MINISTERO BENI CULTURALI	32	751.280.000	0	0	1	9.600.000	33	760.880.000
MINISTERO AMBIENTE	0	0	7	0	0	0	7	N.C.
MINISTERO UNIVERSITA' e R.S.T.							N.P.	N.P.
TOTALE	1.211	8.926.362.006	250	622.734.418	165	972.371.378	1.626	10.490.423.722

LEGENDA: N.P. = Dati non pervenuti N.C. = Dati non calcolati
 1. L'attività di formazione è realizzata in collaborazione con l'I.C.E.