

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

DIRETTIVA 13 dicembre 2001

**Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche
amministrazioni.**

A tutti i Ministeri

Uffici di Gabinetto

Uffici del personale,

dell'organizzazione e della formazione

Alle aziende ed amministrazioni

autonome dello Stato

A tutti gli enti pubblici non economici

Al Consiglio di Stato - Segretariato

generale

Alla Corte dei conti - Segretariato

generale

All'Avvocatura generale dello Stato -

Segretariato generale

Agli organismi di valutazione di cui al

decreto legislativo n. 286/1999

Agli uffici centrali del bilancio

A tutte le regioni

A tutte le province

A tutti i comuni

Alla Scuola superiore della pubblica

amministrazione

Al Formez

All'A.I.P.A.

All'A.R.A.N.

e, per conoscenza:

Alla Presidenza della Repubblica -

Segretariato generale

Alla Presidenza del Consiglio dei

Ministri - Segretariato generale

All'A.N.C.I.

All'U.P.I.

All'U.N.C.E.M.

Alla Conferenza dei rettori delle

universita' italiane

Il Dipartimento della funzione pubblica, per fornire
indirizzi

sulle politiche di formazione del personale, migliorare
la qualita'

dei processi formativi e responsabilizzare i dirigenti delle amministrazioni pubbliche sulla necessita' di valorizzare le risorse umane e le risorse finanziarie destinate alla formazione, emana la seguente direttiva.

1. Premessa.

La formazione e' una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane.

Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualita' dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono, pertanto, assicurare il diritto alla

formazione permanente, attraverso una pianificazione e una

programmazione delle attivita' formative che tengano conto anche

delle esigenze e delle inclinazioni degli individui.

I processi di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, la

riforma dei Ministeri, il decentramento e il rafforzamento dei

livelli locali di governo, l'attuazione del principio di sussidiarieta' e il conseguente nuovo orizzonte delle missioni delle

amministrazioni possono realizzarsi solo attraverso il pieno

coinvolgimento del personale e la sua riqualificazione.

L'attivazione di diversi piani strategici, tra cui quello finalizzato alla realizzazione dell'e-government, sara' possibile

soltanto grazie alla formazione delle risorse umane.

Si apre, dunque, una fase di attuazione e gestione delle riforme

normative e di attenzione allo sviluppo delle organizzazioni, che

passa attraverso la crescita e la valorizzazione della professionalita' e l'utilizzo ottimale dei fondi comunitari, quelli

ordinari nazionali e regionali, quelli derivanti dai

risparmi di
spesa e dai processi di esternalizzazione.
Negli ultimi anni vi e' stata, da un lato, una limitata
crescita
sia della spesa per la formazione sia del numero delle
strutture
formative, dall'altro una rilevante evoluzione del
sistema e della
domanda. Lo confermano i rapporti annuali sulla
formazione, fino ad
oggi elaborati dal Dipartimento della funzione pubblica
in
collaborazione con la Scuola superiore della pubblica
amministrazione
e con le altre strutture di formazione. Tale mutamento
richiede un
continuo e adeguato indirizzo, coordinamento e
monitoraggio delle
attivit  formative.
Questa direttiva, pertanto, richiama e impegna la
responsabilit 
dei dirigenti nella gestione del personale e delle
risorse
finanziarie ad essa connesse, l'attenzione degli
operatori alla
qualit  della formazione, all'efficienza e all'efficacia
dei
processi formativi.
Ad integrazione della circolare n. 14 del 24 aprile 1995,
emanata
dal Ministro per la funzione pubblica in materia di
formazione del
personale delle pubbliche amministrazioni, le cui linee
di fondo
risultano ancora attuali e confermate nella loro portata
innovativa,
si emanano i seguenti indirizzi, concertati con il
Dipartimento per
l'innovazione e le tecnologie per le parti di sua
competenza e, in
particolare, per le attivita' legate al piano di e-
government.

2. Obiettivi.

L'obiettivo primario di questa direttiva e' quello di
promuovere in

tutte le amministrazioni la realizzazione di un'efficace analisi dei fabbisogni formativi e la programmazione delle attività formative, per assicurare il diritto individuale alla formazione permanente in coerenza con gli obiettivi istituzionali delle singole amministrazioni. La formazione deve coinvolgere tutti i dipendenti delle pubbliche amministrazioni superando i livelli percentuali attuali di investimento sul monte retributivo e garantendo un numero minimo di ore di formazione per addetto e nel quadro del sistema delle relazioni sindacali previsto dai contratti collettivi. Le attività formative dovranno rispondere a standard minimi di qualità e assicurare il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti e di miglioramento dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni ai cittadini. La formazione, infatti, dovrà essere sviluppata attraverso un sistema di governo, di monitoraggio e controllo che consenta di valutarne l'efficacia e la qualità'.

3. La formazione per le pubbliche amministrazioni. I cambiamenti in atto nelle pubbliche amministrazioni richiedono la presenza di personale qualificato e aggiornato; da un lato per garantire l'effettività' delle riforme normative, dall'altro per intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione che possono derivare dai processi di innovazione. Per questo è necessario istituire, se assenti, strutture dedicate alla formazione e alla valorizzazione delle risorse umane, che

assicurino la pianificazione e la programmazione delle attività formative: non solo per aumentare il rapporto percentuale tra spesa per la formazione e monte retributivo, ma anche il numero di destinatari e le ore di didattica. Da questo punto di vista, l'impiego delle metodologie di formazione a distanza potrà consentire di ampliare il numero dei destinatari e realizzare una formazione continua che garantisca livelli minimi comuni di conoscenze.

Poiché la formazione costituisce un processo complesso, che ha come fine la valorizzazione del personale e il miglioramento dei servizi pubblici, l'impegno delle amministrazioni nella gestione della formazione dovrà essere particolarmente attento alla qualità e all'efficacia.

La formazione ha di fronte tre sfide importanti:

- I. la domanda di nuove competenze, che scaturisce dalla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e dalle esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini, e la necessità di meglio qualificare i profili attualmente esistenti. Un'analisi aggiornata dei profili professionali mancanti dovrà costituire la base dei programmi di formazione e di riqualificazione del personale delle singole amministrazioni;
- II. l'informatizzazione nella pubblica amministrazione e la conseguente riorganizzazione delle amministrazioni, nell'ottica di una maggiore trasparenza e di una migliore organizzazione del lavoro;
- III. il processo di riforma della dirigenza, accompagnato da un

sistema dinamico e pluralista di offerta di alta formazione continua, affinché si possa realizzare una integrazione con il modello manageriale degli altri settori della società e con la dirigenza degli altri Paesi europei. La riqualificazione del personale, prevista dai contratti collettivi dei diversi comparti, deve essere condotta alla luce degli obiettivi di questa direttiva e, quindi, all'insegna dell'efficienza e dell'efficacia, con la consapevolezza che la formazione deve essere considerata come un vero e proprio investimento di risorse e come tale gestita con attenzione e responsabilità in tutte le sue fasi.

4. Responsabilità della gestione.

Tutti i dirigenti sono responsabili della gestione del personale, e quindi della formazione delle risorse umane. Ai titolari degli uffici del personale, dell'organizzazione e della formazione spetta il compito di svolgere le azioni tecniche che caratterizzano l'intero processo formativo, con particolare riguardo alle fasi di programmazione e di valutazione dell'impatto della formazione sulle competenze del personale e sulle prestazioni rese. I responsabili delle funzioni di valutazione previste dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, debbono tenere conto dell'applicazione della presente direttiva in relazione ai controlli sulla gestione e sulle prestazioni del personale dirigenziale, nonché sui comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali e umane ad esso assegnate. Gli obiettivi di questa direttiva potranno essere raggiunti solo attraverso un coinvolgimento di tutti i soggetti e, in particolar

modo, dei dirigenti responsabili delle risorse umane e delle
delle
attività di formazione.

5. Principi guida per la qualità.

La formazione costituisce un processo articolato, costituito da
più fasi, che richiede il supporto e il monitoraggio delle
amministrazioni committenti per tutta la sua durata.
Si invitano, pertanto, le amministrazioni a prendere in
considerazione, anche attraverso l'eventuale supporto di
strutture

esterne pubbliche e private, le fasi in cui si articola
il processo e

i principi e le indicazioni in esse contenuti:

a) individuazione dei destinatari della formazione e
delle loro
esigenze - La responsabilità delle amministrazioni nella
formazione
del personale emerge in modo chiaro già nella fase
dell'individuazione dei destinatari dei programmi di
formazione.

Tale attività richiede:

una banca dati del personale contenente informazioni sui
titoli

di studio, le esperienze lavorative interne ed esterne e
i precedenti

percorsi formativi;

il quadro aggiornato delle risorse umane con le
previsioni dei

flussi del turn-over, in base alla "programmazione delle
assunzioni";

il quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e
in via

di attribuzione ai vari uffici;

la conoscenza del proprio personale, delle relative
esigenze ed

aspettative di carriera, anche attraverso l'utilizzo
delle tecniche

del "bilancio delle competenze";

la considerazione delle esigenze familiari o personali,
al fine

di garantire le pari opportunità, individuando i
percorsi e le

metodologie formative più appropriate.

L'insieme di tali informazioni va raccolto e organizzato in apposite banche dati, anche per evitare di destinare ad attività formative personale non interessato, non impiegabile a copertura dei nuovi compiti degli uffici e non dotato di professionalità adeguata per livello o settore. Un primo impiego ottimale delle risorse finanziarie e umane richiede un'attenta individuazione dei destinatari della formazione, tenendo conto che quando calcoliamo il costo per la formazione dobbiamo considerare anche il costo per la eventuale mancata prestazione presso la propria amministrazione.

La qualità della formazione, intesa anche come adeguatezza ai bisogni dei singoli oltre che delle amministrazioni, è importante soprattutto per gli effetti rilevanti che può avere sulla motivazione del personale.

b) individuazione del fabbisogno formativo - Una corretta analisi serve a definire gli obiettivi della formazione.

L'analisi deve essere condotta partendo dai fabbisogni individuali e dai ruoli e dai bisogni organizzativi, alla luce delle norme che attribuiscono nuovi compiti, e tenendo conto dell'attività di programmazione delle assunzioni e di quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali.

In questa fase, inoltre, va considerata la Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione, in relazione agli aspetti riguardanti gli obiettivi delle singole strutture e degli uffici ed alla copertura formativa necessaria per il loro

raggiungimento.

L'analisi dei bisogni formativi va effettuata costantemente, in concomitanza con l'attività annuale di programmazione dell'attività amministrativa.

c) progettazione della formazione - La fase della progettazione della formazione richiede il possesso e l'utilizzo di tutte le informazioni necessarie sul personale, sui mutamenti organizzativi e normativi e sull'offerta presente sul mercato della formazione. La raccolta dei dati rende necessaria la consultazione e il coinvolgimento del personale e, quindi, la valutazione delle esperienze formative precedenti e dei bisogni individuati.

La progettazione dovrà considerare diversi elementi, tra i quali:

- gli obiettivi dell'azione formativa;
- le caratteristiche dell'organizzazione;
- le risorse finanziarie;
- il numero e le aree professionali del personale coinvolto;
- i programmi didattici;
- le metodologie da adottare;
- il piano di qualità;
- i sistemi di verifica e valutazione individuale;
- i sistemi di valutazione del programma (in itinere ed ex post).

Il progetto didattico dovrà essere concentrato sui fabbisogni specifici delle amministrazioni e dovrà corrispondere alle esigenze sia dell'organizzazione sia del personale.

In considerazione, poi, dei processi di mobilità professionale che investono tutte le pubbliche amministrazioni e che possono costituire occasioni positive di scambi ed apporti di esperienze fra le amministrazioni stesse, la progettazione dovrà proporsi la

trasparenza anche in funzione della trasferibilita' degli obiettivi

formativi perseguiti e raggiunti, oltre che della loro capitalizzazione quale "credito" formativo individuale.

d) formulazione della domanda formativa - La corretta formulazione della domanda richiede sia il rispetto della normativa

(tenendo conto delle norme generali per gli appalti di servizi, con

particolare riferimento alla normativa comunitaria) sia la conoscenza

del mercato e delle caratteristiche tecniche della formazione, con

particolare attenzione ai requisiti dei soggetti che operano nel

campo della formazione, alle dotazioni tecnologiche e alle

metodologie formative da impiegare.

La predisposizione dei bandi e dei capitolati tecnici va effettuata, quindi, alla luce della normativa, ma anche delle

caratteristiche tecniche dell'offerta formativa, in continua e veloce

evoluzione;

e) la qualita' della formazione: i soggetti e i servizi -

Tra i

fattori di qualita' dei soggetti erogatori vi e'

l'esperienza

specificata sui servizi richiesti, coniugata con una forte capacita' di

proiezione innovativa di dimensione internazionale.

Nel merito, e' importante distinguere tra le attivita' di formazione e quelle di consulenza e assistenza per meglio verificare

l'esperienza specifica del soggetto sulla formazione richiesta (per

metodologia, per destinatari, per settore o altro).

I fattori da tenere in considerazione sono: le competenze interdisciplinari dei formatori, le metodologie impiegate (che

possono variare, anche integrandosi, tra aula, campo, stage,

laboratorio, studio di casi, formazione a distanza ed altro, comunque

idonei a porre in essere un coinvolgimento interattivo

del
destinatario della formazione), i sistemi di qualita'
adottati, le
attrezzature, la presenza sul territorio.
La qualita' delle attivita' formative riguarda i
contenuti, il
grado di corrispondenza del progetto e delle azioni ai
bisogni del
personale, infine gli aspetti operativi. Le capacita'
operative e
gestionali delle attivita' vanno monitorate durante
l'erogazione del
servizio secondo i principi dell'efficienza e
dell'efficacia.
Rientrano in tale ambito, ad esempio, l'adeguatezza degli
strumenti
di formazione alle attivita' offerte ed i sistemi di
controllo della
qualita' durante i percorsi formativi.
Il monitoraggio del processo formativo richiede,
innanzitutto,
l'individuazione di alcuni parametri che le
amministrazioni devono
indicare in ogni programma. I parametri vanno individuati
in base
alle caratteristiche e alle dimensioni delle attivita',
utilizzando
anche quanto previsto dalle norme sull'accREDITAMENTO e
dalla
normativa sul Fondo sociale europeo. Inoltre, i piani di
formazione
dovranno prevedere sistemi di auditing e di verifica in
grado di
aggiornare e modificare gli indicatori di valutazione.
f) gli utenti della formazione e la valutazione -
L'attivita'
formativa deve risultare utile e, quindi, pertinente per
le tre
categorie di utenti, diretti, indiretti e finali: i
partecipanti ai
corsi, le amministrazioni e i cittadini.
Per misurare l'efficacia dei risultati dell'azione
formativa
intrapresa, pertanto, occorre tenere ben presenti le
valutazioni

esprese dai partecipanti alle attivita' formative, quelle dei dirigenti delle amministrazioni e, infine, le valutazioni esprese dai cittadini che usufruiscono dei servizi delle pubbliche amministrazioni. Sono i cittadini che debbono poter riscontrare un miglioramento continuo delle prestazioni ad essi rese. In particolare, i dirigenti dovranno attivarsi, ove possibile con il supporto dei propri uffici o rivolgendosi a soggetti esterni, per valutare il "cambiamento" prodotto dalla formazione: in termini di crescita professionale individuale, impatto organizzativo e miglioramento della qualita' dei servizi; nell'attivita' di valutazione possono fare riferimento agli indicatori previsti dalla Direttiva generale per l'attivita' amministrativa e per la gestione. La valutazione dei singoli partecipanti non deve basarsi soltanto sul gradimento, ma sul grado di apprendimento, le capacita' e i risultati dei singoli: l'obiettivo, infatti, e' la misurazione del cambiamento apportato dalle attivita' formative. Le modalita' di verifica non debbono esaurirsi nella attribuzione di un voto e di un punteggio, ma possono rispondere anche ad una logica binaria di certificazione di risultato positivo o negativo dell'attivita' di formazione. I risultati della valutazione dovranno confluire in una banca dati per essere rielaborati, e poter cosi' avviare un nuovo ciclo di programmazione delle attivita' formative. Il monitoraggio e la valutazione possono essere svolti da sistemi di auditing interni. Qualora all'interno non siano

disponibili
adeguate risorse, e nei casi in cui i piani di formazione
interessino
numerose unita' di personale, monitoraggio e valutazione
possono
essere affidate a societa' esterne selezionate per
svolgere tale
attivitita';
g) alcuni strumenti - Le informazioni sulla qualita' dei
soggetti
e dei servizi di formazione da questi forniti possono
essere raccolte
attraverso i seguenti strumenti di gestione e raccolta
dati da
attivare in ogni amministrazione, anche nell'ambito dei
sistemi
informativi del personale esistenti:
banca dati sulle esperienze formative della propria
amministrazione: primo strumento per verificare la
qualita' dei
soggetti e delle attivita' proposte, utilizzando i dati
sulla
qualita' e sulla soddisfazione dei precedenti rapporti;
short list, che comprenda le istituzioni di formazione
precedentemente selezionate, in base a criteri di
qualita' definiti
dall'amministrazione, o accreditate. L'accreditamento e'
la procedura
con cui ciascuna amministrazione pubblica riconosce ad un
organismo
la possibilita' di proporre e realizzare interventi di
formazione-orientamento finanziati con risorse pubbliche.
Esso
prevede l'istituzione di commissioni di valutazione che
effettuano
una selezione in base a norme o a bandi. Gli
accreditamenti si
distinguono per l'estensione territoriale di riferimento
e per
tipologia di servizio. L'utilizzo di questo strumento e'
previsto,
inoltre, nell'ambito della formazione continua, dal
decreto del
Ministero del lavoro e della previdenza sociale del 25
maggio 2001,

n. 166;

certificazione di qualita': rilasciata da istituti di certificazione in base alle normative di settore.

Riferimenti tecnici e operativi dedicati alle fasi del processo

dell'attivita' di formazione saranno indicati e contenuti in una

guida operativa, che verra' prossimamente emanata dal Dipartimento

della funzione pubblica.

Per lo svolgimento delle funzioni e delle azioni indicate, le

amministrazioni dovranno costituire apposite strutture interne,

adeguando le competenze degli uffici del personale, o potranno

ricorrere, per le azioni tecniche, a soggetti esterni pubblici e

privati.

6. Le nuove metodologie.

I mutamenti organizzativi in atto, l'introduzione di nuove

tecnologie, l'esistenza di una rete nazionale e il diffondersi del

telelavoro debbono portare a ripensare i luoghi e le tecniche della

formazione. La progettazione delle attivita' formative, quindi,

dovra' considerare anche le diverse metodologie di formazione a

distanza (videoconferenza, e-learning) che permettono di assicurare

l'efficienza e l'efficacia della formazione. L'adozione di tali

tecnologie comporta notevoli investimenti iniziali e, al pari di

altri progetti di automazione, richiede un'attenta pianificazione,

soprattutto al fine di tenere conto degli obiettivi della formazione,

dei destinatari e dell'integrazione con le tradizionali metodologie

d'aula. I programmi di formazione a distanza, inoltre, dovranno

prevedere una organizzazione modulare e una gestione

flessibile,
affinche' possano venire incontro alle esigenze formative individuali.

In tale ambito, il Dipartimento della funzione pubblica fornira' indirizzi e linee guida, di concerto con il Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie.

7. Ruolo del Dipartimento della funzione pubblica e delle strutture di formazione delle amministrazioni.

Alla luce della presente direttiva, alle scuole della pubblica

amministrazione e' assegnato il compito di aggiornare i programmi dei

corsi di formazione rivolti al personale dirigenziale nell'ambito

della gestione delle risorse umane.

All'Osservatorio dei bisogni formativi, istituito presso la Scuola

superiore della pubblica amministrazione (decreto legislativo 30

luglio 1999, n. 287), e' assegnato il compito di monitorare bisogni,

qualita' ed efficacia dell'attivita' formativa; anche per fornire gli

indirizzi utili per predisporre i progetti e, quindi, supportare le

amministrazioni centrali dello Stato nell'attuazione di questa

direttiva.

L'ufficio per la formazione del personale delle pubbliche amministrazioni, istituito presso il Dipartimento della funzione

pubblica, svolgera', in collaborazione con il Dipartimento per

l'innovazione e le tecnologie, limitatamente ai settori di competenza

di quest'ultimo, funzioni di indirizzo e coordinamento in collaborazione con le scuole della pubblica

amministrazione e

promuovera' anche iniziative di accompagnamento e formazione per

garantire l'attuazione di questa direttiva, in particolare attraverso

il coordinamento di "piani di formazione" per il personale degli uffici competenti delle diverse amministrazioni.

8. Il ruolo degli uffici del personale, dell'organizzazione e della formazione.

Le amministrazioni, nell'ambito della propria autonomia, dovranno attivare sistemi interni di governo della formazione, prevedendo il rafforzamento o, dove mancante, l'istituzione delle strutture preposte alla programmazione e alla gestione delle attività formative, dotate di personale adeguatamente preparato. A queste strutture spetta il compito di realizzare i piani annuali e pluriennali di formazione, in aderenza alla programmazione delle assunzioni. Tale compito rientra nell'obbligo generale di programmazione e gestione di tutte le risorse, alla luce delle strategie di riforma e delle richieste provenienti da cittadini e imprese. Per questo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione dovrà costituire il punto di riferimento per l'identificazione degli obiettivi e la programmazione delle attività formative.

La programmazione delle attività formative diventa, quindi, uno dei compiti delle strutture interne delle amministrazioni e uno dei principi guida per il coordinamento e la gestione della formazione.

9. Programmazione della formazione.

Il Dipartimento della funzione pubblica, sentite la Conferenza dei presidenti delle regioni, le associazioni rappresentanti degli enti locali e le organizzazioni sindacali, emanerà un atto di indirizzo annuale sulla formazione. Il documento conterrà le linee

di azione e
i programmi strategici nazionali necessari per garantire
l'innovazione e la coesione nel processo di riforma della
pubblica
amministrazione e le eventuali forme di collaborazione e
cooperazione
con altri soggetti pubblici e privati.
Le singole amministrazioni predisporranno, entro il 31
marzo di
ciascun anno, un piano di formazione del personale,
tenendo conto:
dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in
relazione
agli obiettivi e ai nuovi compiti, della programmazione
delle
assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche
introdotte.
Il piano di formazione dovrà indicare gli obiettivi e le
risorse
finanziarie necessarie; prevedere l'impiego delle risorse
interne e
di quelle comunitarie; le metodologie formative da
adottare in
riferimento ai diversi destinatari, prevedendo anche
attività di
formazione interne, gestite in forma diretta,
individuando quindi
dirigenti e funzionari da coinvolgere in tali attività'.
Il piano di formazione delle amministrazioni centrali
dello Stato
anche ad ordinamento autonomo dovrà essere inviato
all'Osservatorio
(punto 7). L'elaborazione del piano annuale dovrà tenere
conto di
quanto previsto dal documento di programmazione
economico-finanziaria
e dalla Direttiva generale per l'attività amministrativa
e per la
gestione.
Per assicurare un'efficace gestione delle politiche della
formazione e stabilire standard minimi di qualità,
verrà istituita,
presso il Dipartimento della funzione pubblica, entro il
31 gennaio
2002, una struttura di coordinamento. Ne faranno parte

rappresentanti
delle scuole della pubblica amministrazione, delle
regioni e degli
enti locali, delle universita', di centri di alta
formazione pubblici
e privati, delle forze sociali e del Dipartimento per
l'innovazione e
le tecnologie.

10. Indirizzi.

La formazione dovra' accompagnare la realizzazione delle
riforme

dell'amministrazione e, in particolare, supportare i
seguenti

processi e necessita':

il riordino dei Ministeri, anche alla luce del
decentramento

delle funzioni delle amministrazioni centrali, del
ridisegno dei

compiti istituzionali e dell'attuazione del principio di
sussidiarieta' orizzontale;

la semplificazione amministrativa e l'analisi di impatto
della

regolamentazione;

il rafforzamento dei sistemi di controllo interni, di
valutazione

del personale e il consolidamento dei principi della
responsabilita';

le competenze necessarie per la gestione delle risorse
umane in

termini manageriali e non solo giuridico-formali e
contabili;

il rafforzamento della formazione statistica;

le nuove figure professionali necessarie nelle pubbliche
amministrazioni con particolare riferimento alla

comunicazione

pubblica ed alle relazioni con i cittadini;

- la realizzazione di quanto previsto dal piano per l'e-
government

e dai programmi sulla societa' dell'informazione;

lo sviluppo di una formazione a carattere europeo ed
internazionale;

i programmi regionali e nazionali cofinanziati da fondi
comunitari;

l'attuazione della normativa sulla comunicazione
istituzionale.

I diversi livelli di governo potranno prevedere programmi e indirizzi generali legati ai relativi processi di riordino.

11. Formazione internazionale.

L'integrazione delle economie dei diversi Paesi, il rafforzamento della coesione europea e il rapporto costante tra le amministrazioni europee e gli organismi internazionali richiedono una formazione permanente sui temi internazionali, sulle istituzioni e sulle politiche europee.

La rapida diffusione degli scambi di esperienze tra i Paesi europei, la domanda di una più frequente mobilità dei funzionari e dei dirigenti tra le amministrazioni italiane e straniere, richiedono che una sempre maggiore attenzione venga dedicata alla formazione internazionale.

Formazione adeguata a diversi livelli di qualificazione, non solo del personale specializzato nel settore internazionale, ma del maggior numero di dipendenti attualmente in servizio, per poter realizzare una piena e consapevole integrazione dei processi decisionali e amministrativi comunitari.

La formazione internazionale assume maggiore rilevanza soprattutto in un quadro amministrativo che preveda, in maniera crescente, la mobilità dei funzionari e dei dirigenti anche nell'ambito degli organismi internazionali.

Le attività formative dovranno svolgersi in collaborazione con istituti degli altri Paesi membri della Comunità e con le altre strutture formative internazionali. In vista del semestre di

presidenza italiana dell'Unione europea, le amministrazioni individueranno il personale da coinvolgere nelle attività formative necessarie, predisposte dalle scuole della pubblica amministrazione.

12. Dirigenza.

Il processo di riforma dello Stato deve essere sostenuto da una dirigenza in grado di esprimere qualità manageriali di eccellenza, con una forte cultura del risultato e della responsabilità, capace di organizzare mezzi e risorse per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali, fra tutti quello di offrire ai cittadini servizi di elevato livello qualitativo. La formazione, dunque, dovrà diventare una dimensione permanente della vita professionale dei dirigenti, garantendo ad essi qualità, innovazione e flessibilità nella scelta dei soggetti e delle metodologie, attraverso il ricorso a strutture di alta formazione.

Le strutture per la formazione continua dei dirigenti, pubbliche e private, di livello nazionale ed internazionale, dovranno garantire un elevato livello di prestazioni, utilizzando nuove metodologie, quali la formazione a distanza e l'autoformazione. Le attività formative fruite dai dirigenti delle amministrazioni centrali dello Stato verranno inserite nella banca dati del ruolo unico, di cui all'art. 23 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

13. Università.

Come indicato nel decreto ministeriale 3 novembre 1999, n. 509, verrà stabilita una collaborazione permanente con le università e

con istituti di alta formazione privati preventivamente selezionati, al fine di monitorare i corsi attivati e destinati all'ingresso nelle pubbliche amministrazioni. Questa collaborazione si esplicherà in sede di tavoli di presentazione dei programmi, come previsto dal citato decreto, e in modo permanente attraverso una conferenza per l'analisi dei corsi, la collaborazione sulla ricerca e l'innovazione e la predisposizione di stage.

14. Risorse.

I risparmi derivanti dai processi di riorganizzazione e di esternalizzazione potranno essere utilizzati per riqualificare il personale sui nuovi processi di lavoro. I fondi comunitari previsti dalla programmazione 2000-2006, nel rispetto delle specificità indicate nei diversi documenti di programmazione comunitaria, dovranno concorrere, con i fondi nazionali e regionali, ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi della presente direttiva.

15. Strumenti.

Per supportare l'attività di programmazione delle politiche per la formazione, presso la Scuola superiore della pubblica amministrazione verrà costituita una banca dati, relativa alle esperienze formative delle amministrazioni centrali dello Stato e tramite accordi delle altre amministrazioni pubbliche, alla quale potranno fare riferimento le strutture addette alla formazione del personale. Ad una "Conferenza nazionale sulla formazione e la gestione delle risorse umane", da realizzare prossimamente, in raccordo con le regioni, gli enti locali e le organizzazioni sindacali e

con la
partecipazione di strutture di alta formazione, verra'
assegnato il
compito di affrontare le tematiche relative alle
politiche sul
personale, verificando e confrontando i sistemi di
programmazione e
di valutazione della formazione.

Si invitano i destinatari in indirizzo a dare massima
diffusione

alla presente direttiva.

Roma, 13 dicembre 2001

Il Ministro: Frattini

Registrato alla Corte dei conti il 17 gennaio 2002

Ministeri istituzionali, registro n. 1 Presidenza del
Consiglio dei

Ministri, foglio n. 112