

**DIRETTIVA SULLA FORMAZIONE E LA 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 d.lgs. 286/99  
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 università italiane*

Il Dipartimento della Funzione Pubblica, per fornire indirizzi sulle politiche di formazione del personale, migliorare la qualità dei processi formativi e responsabilizzare i dirigenti delle amministrazioni pubbliche sulla necessità di valorizzare le risorse umane e le risorse finanziarie destinate alla formazione, emana la seguente direttiva.

## 1. PREMESSA

La formazione è 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 qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono, pertanto, assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività 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 sussidiarietà 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, sarà 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 professionalità 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 è 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 attività formative.

Questa direttiva, pertanto, richiama e impegna la responsabilità dei dirigenti nella gestione del personale e delle risorse finanziarie ad essa connesse, l'attenzione degli operatori alla qualità 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 attività legate al piano di e-government.

## 2. OBIETTIVI

L'obiettivo primario di questa direttiva è 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. RESPONSABILITA' 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 attività di formazione.

#### 5. PRINCIPI GUIDA PER LA QUALITA'

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 trasferibilità 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 qualità della formazione: i soggetti e i servizi*

Tra i fattori di qualità dei soggetti erogatori vi è l'esperienza specifica sui servizi richiesti, coniugata con una forte capacità di proiezione innovativa di dimensione internazionale.

Nel merito, è importante distinguere tra le attività 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 qualità adottati, le attrezzature, la presenza sul territorio.

La qualità delle attività formative riguarda i contenuti, il grado di corrispondenza del progetto e delle azioni ai bisogni del personale, infine gli aspetti operativi. Le capacità operative e gestionali delle attività 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 attività offerte ed i sistemi di controllo della qualità 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 attività, 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'attività 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 espresse dai partecipanti alle attività formative, quelle dei dirigenti delle amministrazioni e, infine, le valutazioni espresse 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 qualità dei servizi; nell'attività di valutazione possono fare riferimento agli indicatori previsti dalla Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione.

La valutazione dei singoli partecipanti non deve basarsi soltanto sul gradimento, ma sul grado di apprendimento, le capacità e i risultati dei singoli: l'obiettivo, infatti, è la misurazione

del cambiamento apportato dalle attività formative. Le modalità di verifica non debbono esaurirsi nella attribuzione di un voto o di un punteggio, ma possono rispondere anche ad una logica binaria di certificazione di risultato positivo o negativo dell'attività di formazione. I risultati della valutazione dovranno confluire in una banca dati per essere rielaborati, e poter così avviare un nuovo ciclo di programmazione delle attività 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 unità di personale, monitoraggio e valutazione possono essere affidate a società esterne selezionate per svolgere tale attività.

*g) Alcuni strumenti*

Le informazioni sulla qualità 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 qualità dei soggetti e delle attività proposte, utilizzando i dati sulla qualità e sulla soddisfazione dei precedenti rapporti;
- short list, che comprenda le istituzioni di formazione precedentemente selezionate, in base a criteri di qualità definiti dall'amministrazione, o accreditate. L'accreditamento è la procedura con cui ciascuna amministrazione pubblica riconosce ad un organismo la possibilità 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 è 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 qualità: rilasciata da istituti di certificazione in base alle normative di settore.

Riferimenti tecnici e operativi dedicati alle fasi del processo dell'attività di formazione saranno indicati e contenuti in una guida operativa, che verrà 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 attività formative, quindi, dovrà 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, affinché possano venire incontro alle esigenze formative individuali.

In tale ambito, il Dipartimento della Funzione Pubblica fornirà 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 è 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), è assegnato il compito di monitorare bisogni, qualità ed efficacia dell'attività 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, svolgerà, 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 promuoverà 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 università, di centri di

alta formazione pubblici e privati, delle forze sociali e del Dipartimento per l'Innovazione e le Tecnologie.

#### 10. INDIRIZZI

La formazione dovrà accompagnare la realizzazione delle riforme dell'amministrazione e, in particolare, supportare i seguenti processi e necessità:

- 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 sussidiarietà 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 responsabilità;
- 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 società 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. UNIVERSITA'

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, verrà 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 PER LA FUNZIONE PUBBLICA  
E PER IL COORDINAMENTO DEI SERVIZI  
DI INFORMAZIONE E SICUREZZA