

1. SCUOLA SUPERIORE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

La Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, riformata con il decreto legislativo 381 del 29 dicembre 2003, è un'istituzione di Alta cultura e formazione ed ha, nell'ambito della Presidenza del Consiglio dei Ministri, autonomia organizzativa e contabile nei limiti delle proprie risorse economico-finanziarie.

I compiti istituzionali della Scuola sono:

- l'organizzazione dei cicli di attività formativa iniziale dei dirigenti dello Stato;
- il reclutamento di nuovi dirigenti dello Stato, tramite corso-concorso, quando richiesto dal Dipartimento della funzione pubblica (nel corso del 2008 si è svolta la formazione per i 114 candidati, risultati dai 5.848 che si sono presentati alle prove preselettive, di cui 400 sono stati ammessi alle vere e proprie selezioni, con esami scritti e orali conclusi a fine 2007);
- l'attività di formazione permanente dei dirigenti e dei funzionari dello Stato;
- il coordinamento delle attività delle altre Scuole pubbliche di formazione mediante forme di collaborazione e di raccordo;
- lo svolgimento di attività di ricerca e consulenza per la Presidenza del Consiglio e per le Amministrazioni pubbliche in materia di innovazione amministrativa e formazione;
- la valutazione, su richiesta delle Amministrazioni statali e del Dipartimento della funzione pubblica, della qualità delle offerte formative presentate da soggetti terzi, nonché lo svolgimento di attività di monitoraggio;
- la conduzione dell'*Osservatorio sui bisogni di formazione e qualificazione del personale delle Amministrazioni pubbliche*;
- la realizzazione di un *Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione*;
- la cura dei rapporti con gli organismi e le strutture di formazione similari di altri Paesi e lo svolgimento, su richiesta, di attività di formazione del personale delle loro Amministrazioni;
- l'attività di formazione del personale delle Amministrazioni pubbliche diverse da quelle dello Stato e di soggetti gestori di servizi pubblici.

Per le sue attività didattiche e di ricerca la SSPA nel 2008 si è avvalsa di 18 docenti stabili, 12 in meno dell'organico previsto di 30, coadiuvati da docenti incaricati sugli specifici progetti, ed ha erogato i *master* e i corsi in cinque sedi: Bologna, Roma, Caserta, Reggio Calabria e Acireale.

Le biblioteche, anch'esse articolate nelle cinque sedi, i cui cataloghi sono consultabili *on line*, possiedono un patrimonio totale di circa 93.300 titoli e 2.110 testate di periodici. Nelle sedi di Roma, Caserta e Acireale sono aperti anche dei Centri di documentazione europea.

Nel corso del 2008 inoltre, la SSPA ha conseguito un maggiore inserimento nel contesto internazionale operando, tra l'altro, nei più importanti *network* europei, come DISPA (*Directors of Institutes and Schools of Public Administration*) e mondiali, come IASIA (*International Association of Schools and Institutes of Administration*), e con il corso ESCS *European Senior Civil Servant*, corso internazionale per dirigenti europei.

FORMAZIONE INIZIALE E ACCESSO ALLA DIRIGENZA

Le modalità di accesso alla qualifica dirigenziale nelle Amministrazioni statali sono state più volte modificate negli ultimi dieci anni (ultimamente le nuove disposizioni sull'accesso alla dirigenza pubblica sono contenute nell'articolo 28 del Dlgs 165/2001, così come sostituito dall'articolo 3, comma 5, della legge 145 del 15 luglio 2002) e il compito di formare i dirigenti dello Stato, prima o dopo l'accesso alla relativa qualifica, resta sempre riservato alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione.

Tale compito attribuisce alla SSPA una responsabilità di grande rilievo poiché, nel processo di riforma della Pubblica Amministrazione, la formazione per l'accesso alla dirigenza costituisce un obiettivo strategico di primaria importanza.

Nel corso del 2008 sono stati svolti 4 cicli formativi per neo-dirigenti, per un totale di 2.508 ore di insegnamento erogate, in 418 giornate d'aula, per 163 nuovi dirigenti già vincitori di concorsi presso le Amministrazioni.

Per quanto riguarda la formazione per l'accesso, negli anni passati la SSPA ha realizzato due edizioni di corsi-concorso, ambedue pluriennali, la prima iniziata nel 1999, la seconda iniziata nel 2000 protrattasi anche nel 2001.

Nell'anno 2002 si è svolta un'ulteriore procedura concorsuale per il reclutamento di 134 dirigenti pubblici, conclusasi nel dicembre 2002 con la pubblicazione della graduatoria dei vincitori.

A fine 2005 è stato pubblicato il bando per il nuovo corso-concorso per la selezione di 120 dirigenti, che ha visto pervenire alla SSPA 24.000 domande.

La prima fase delle procedure preselettive ha visto la partecipazione di 5.848 candidati, dei quali 400 sono stati ammessi alle selezioni tramite tre prove scritte, in area giuridica, in area economico-manageriale e in lingua straniera, e i relativi orali. 113 sono risultati idonei alla partecipazione al corso-concorso.

Dopo i corsi effettuati nel 2008, nel 2009 l'attività prevede gli *stage* presso Amministrazioni dello Stato, con esami intermedio e finale.

I cicli di attività formative per nuovi dirigenti pubblici del 2008

I cicli formativi sono stati i seguenti.

- Ciclo di attività formative destinato a 23 nuovi dirigenti della PCM (1 sezione presso la sede di Roma).
 - Ore: 480 (nell'anno 2008 ore svolte 450).

- Giornate d'aula: 80 (nell'anno 2008 giornate d'aula 75).
 - Periodo di svolgimento: febbraio 2008-gennaio 2009.
- Ciclo di attività formative destinato a 15 nuovi dirigenti del Ministero beni e attività culturali e a 8 nuovi dirigenti del Ministero affari esteri (1 sezione presso la sede di Caserta).
- Ore: 480 (nell'anno 2008 ore svolte 450).
 - Giornate d'aula: 80 (nell'anno 2008 giornate d'aula 75).
 - Periodo di svolgimento: marzo 2008-gennaio 2009.
- 8° ciclo di attività formative destinato a 46 nuovi dirigenti di Amministrazioni varie (2 sezioni presso la sede di Roma).
- Ore: 360.
 - Giornate d'aula: 60.
 - Periodo di applicazione pratica presso le Amministrazioni di appartenenza: un mese.
 - Periodo di svolgimento: marzo-luglio 2008.
- Dirigenti partecipanti:
- Corte dei conti: 8;
 - Ministero della difesa: 17;
 - Monopoli di Stato: 1;
 - Agenzia italiana farmaco: 2;
 - INPDAP: 3;
 - INPS: 3;
 - INAIL: 10;
 - ENPALS: 2.
- 8° bis ciclo di attività formative destinato a 26 nuovi dirigenti di Amministrazioni varie (2 sezioni presso la sede di Roma).
- Ore: 360.
 - Giornate d'aula: 60.
 - Periodo di applicazione pratica presso le Amministrazioni di appartenenza: un mese.
 - Periodo di svolgimento: maggio-ottobre 2008.
- Dirigenti partecipanti:
- Ministero degli affari esteri: 4;
 - Ministero delle infrastrutture: 7;
 - Ministero dello sviluppo economico: 3;
 - Ministero del lavoro, della salute e delle politiche sociali: 6;
 - Autorità bacino dei fiumi Liri e Garigliano: 1;
 - ICE: 4;
 - INPDAP: 1.
- 9° ciclo di attività formative destinato a 45 nuovi dirigenti di Amministrazioni varie (2 sezioni presso la sede di Caserta).
- Ore: 360 (nell'anno 2008 ore svolte 84).
 - Giornate d'aula: 60 (nell'anno 2008 giornate d'aula 14).
 - Periodi di svolgimento: dicembre 2008-aprile 2009.
- Dirigenti partecipanti:
- Corte dei conti: 7;

- INPDAP: 11;
- INPS: 4;
- INAIL: 22;
- Ministero dello sviluppo economico (ex Comunicazioni): 1.

Il progetto didattico dei cicli formativi comprende i seguenti insegnamenti:

- riforme costituzionali e riforme amministrative;
- la Pubblica Amministrazione nella storia italiana ed internazionale;
- Unione europea, organizzazioni internazionali e globalizzazione;
- innovazione tecnologica, *e-government*;
- modelli e tecniche di *management*;
- *management* e gestione del personale;
- la riforma del lavoro pubblico: contrattualizzazione e privatizzazione dei rapporti di lavoro, relazioni sindacali e contrattazione collettiva nel settore pubblico;
- normativa legale e contrattuale relativa alla gestione del personale;
- procedure di bilancio: bilancio, controlli e finanza federale;
- comunicazione e tecniche della comunicazione;
- statistica applicata e quantità;
- etica, controlli e responsabilità nella Pubblica Amministrazione;
- responsabilità civile ed amministrativa;
- contratti e gestione del patrimonio;
- *drafting* e tecniche legislative;
- AIR Analisi dell'impatto della regolazione;
- l'economia italiana nel contesto economico europeo e globale;
- tecniche dei processi decisionali.

4° Corso-concorso dirigenziale

I 113 allievi sono suddivisi in 6 sezioni, due sezioni per ciascuna sede della SSPA di Roma, Bologna e Caserta. Il 61% degli allievi è costituito da uomini; il 39% da donne, il 65% è costituito da dipendenti pubblici, il restante 35% da borsisti.

L'età varia:

- il 29% ha tra i 25 e i 30 anni;
- il 41% tra i 31 e i 35 anni;
- il 20% tra i 36 e i 40 anni;
- il 10% oltre i 40 anni.

Nel 2008 sono state erogate complessivamente 2.695 ore di lezione, oltre ad un corso di inglese di 60 ore, con 582 giornate d'aula fra tutte le sezioni, mentre i docenti intervenuti sono stati 266.

Il progetto didattico comprende insegnamenti sulle seguenti tematiche:

- organizzazione e *management* pubblico;
- Istituzioni e politiche pubbliche;
- economia;
- decisione;
- tecniche normative e politiche di impatto;
- capitale umano;

- regolazione e contratti;
- storia politica e delle Istituzioni;
- relazioni comunitarie ed internazionali;
- comunicazione.

LA FORMAZIONE PERMANENTE

La crescente importanza, tanto in ambito domestico che internazionale, della formazione continua, quale fattore chiave di sviluppo e di crescita economica, ha reso particolarmente strategica l'attività del competente Servizio per la formazione avanzata e progetti speciali della SSPA.

Le Pubbliche Amministrazioni svolgono un ruolo centrale per creare le condizioni che, garantendo elevati *standard* sociali e di qualità della vita, innescano i processi di crescita del tessuto economico e produttivo.

È per tale ragione che la formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni, costituendo la leva funzionale e strutturale dello sviluppo della componente umana delle organizzazioni pubbliche, è preordinata, insieme alle altre condizioni di contesto, al conseguimento dei risultati gestionali e ad accompagnare e sostenere le politiche di modernizzazione formulate dal Governo.

In questo ambito evolutivo la SSPA occupa un ruolo essenziale nell'accompagnare e supportare i processi di cambiamento e innovazione con un'azione formativa in grado di cambiare la cultura e i comportamenti dei dirigenti dello Stato.

Attraverso l'*Osservatorio sui bisogni formativi nella Pubblica Amministrazione*, la Scuola ha diretta conoscenza del fabbisogno di formazione delle Pubbliche Amministrazioni e si pone come soggetto attivo nel processo di elaborazione della domanda: la SSPA viene infatti interpellata dalle Amministrazioni per la progettazione didattico-scientifica di percorsi formativi specifici ed è spesso scelta dall'Amministrazione committente per sviluppare congiuntamente ad essa Piani formativi coerenti con l'analisi dei fabbisogni che derivano dalla struttura e dai processi organizzativi in corso, nonché dai bisogni formativi percepiti e proposti dai soggetti che operano nell'organizzazione.

Il ruolo di consulente per la formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni che la Scuola svolge le consente di offrire importanti indicazioni di metodo in ordine all'elaborazione di programmi di formazione in grado di rispondere con efficacia e prontezza ad esigenze prospettate sia dall'utenza istituzionale, costituita dalla dirigenza e dai funzionari di alto livello dei Ministeri, sia dalle Amministrazioni pubbliche diverse dallo Stato, che stipulano con la Scuola specifici protocolli d'intesa o convenzioni per la formazione del personale.

Da questo dialogo costante con le Amministrazioni pubbliche la Scuola trae la sua conoscenza del sistema formativo pubblico sostenendolo negli obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi, di riorganizzazione dei processi e di semplificazione amministrativa.

Per rafforzare il proprio ruolo centrale rispetto al sistema della formazione pubblica, nel 2008 la Scuola ha elaborato una programmazione delle attività di formazione avanzata basata su tre linee di indirizzo:

- sostegno alle politiche di modernizzazione formulate dal Governo e, in particolare, dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione (innovazione tecnologica e organizzativa; cooperazione e interoperabilità dei sistemi informatici; convergenza digitale delle reti e dei servizi di comunicazione; codice dei contratti; ecc.);
- diffusione della cultura della qualità dei servizi e delle politiche pubbliche (pianificazione strategica e programmazione operativa delle attività pubbliche; misurazione e valutazione della prestazione organizzativa; ecc.);
- sviluppo della identità professionale del dirigente pubblico (etica pubblica; cultura dell'orientamento al cittadino; conoscenza delle Istituzioni pubbliche italiane ed europee; etica del dirigente e prevenzione dei fenomeni di illegalità; ecc.).

Trasversalmente a tali linee di indirizzo si pongono:

- da un lato, le iniziative volte a sviluppare un dialogo continuo con i direttori del personale e con i dirigenti degli uffici di formazione delle Pubbliche Amministrazioni per concordare un'offerta formativa più adeguata al rapido trasferimento delle innovazioni nei differenti contesti organizzativi e allo sviluppo delle professionalità interne;
- dall'altro, la definizione di un sistema di valutazione della qualità e dei risultati dell'offerta formativa per facilitare il riconoscimento della formazione acquisita.

LE ATTIVITÀ DEL 2008

Fin dal 2007, per indagare le necessità formative delle Amministrazioni pubbliche, la SSPA ha attivato una pagina *web* per consentire ai responsabili della formazione di inserire *on line* le manifestazioni di interesse ai corsi presentati dalla Scuola per il 2008,

Tabella 1 - ATTIVITÀ FORMATIVE REALIZZATE TRA IL PRIMO E IL SECONDO SEMESTRE 2008

ATTIVITÀ DIDATTICHE	DURATA IN ORE	NUMERO EDIZIONI E SEDE DI SVOLGIMENTO
La pianificazione strategica nelle Pubbliche Amministrazioni	18	1 edizione a Bologna
Le competenze e le tecniche da utilizzare nei negoziati internazionali	120	1 edizione a Caserta
Riforma del lavoro pubblico e sistema delle fonti. I poteri del dirigente pubblico nella gestione del lavoro	24	5 edizioni: 3 a Bologna, 1 a Reggio Calabria, 1 ad Acireale
Strumenti operativi per l'attività di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni	30	3 edizioni: 2 edizioni a Bologna, 1 edizione a Caserta
La gestione del personale nelle Pubbliche Amministrazioni	30	2 edizioni: 1 edizione a Caserta, 1 edizione a Bologna
Le relazioni sindacali e contrattuali nelle Pubbliche Amministrazioni	30	3 edizioni: 2 a Bologna, 1 ad Acireale
Il codice degli appalti: le più recenti innovazioni	60	2 edizioni: 1 a Bologna e 1 a Caserta
Finanza di progetto e partenariato pubblico privato	102	1 edizione a Bologna
La gestione informatica dei documenti nelle Pubbliche Amministrazioni	84	1 edizione ad Acireale
I contratti delle Pubbliche Amministrazioni: aspetti amministrativi e gestionali	30	2 edizioni: 1 a Bologna, 1 ad Acireale

raccogliendo tra il 20 novembre e il 19 dicembre 2007 oltre 7.707 richieste, articolate in 2.110 dirigenti e 5.597 funzionari.

Analoga rilevazione per le attività del 2009 ha prodotto oltre 12.000 richieste, articolate in 4.001 dirigenti e 8.693 funzionari.

Con le iniziative formative programmate dal secondo semestre 2008 la Scuola ha inoltre inaugurato un nuovo sistema di iscrizione ai corsi, che consente l'invio *on line* delle domande di iscrizione e il controllo telematico degli iscritti da parte degli uffici di formazione delle Pubbliche Amministrazioni richiedenti.

La programmazione del 2008 ha tenuto conto dei bisogni espressi dalle Amministrazioni e delle linee di indirizzo definite dalla SSPA.

Tra il primo e il secondo semestre 2008 sono state realizzate le attività formative riportate in tabella 1.

L'offerta di *master* per il 2008 è stata programmata per favorire le politiche di modernizzazione e innovazione tecnologica delle Amministrazioni pubbliche, attraverso la formazione delle alte professionalità richieste dagli indirizzi governativi e internazionali, come la Convenzione di Barcellona per la protezione dell'ambiente marino e delle regioni costiere del Mediterraneo.

Il *master* "Gestione dei documenti nei sistemi di *e-government*", svoltosi presso la sede di Caserta della Scuola, e il *master* "Valutazioni e strategie per la gestione integrata delle aree costiere", svoltosi presso la sede di Roma, rientrano in questa politica.

L'attività per il 2008 ha visto, inoltre, la prosecuzione, presso le sedi di Caserta, Reggio Calabria e Acireale, delle iniziative di formazione gratuite del Programma di *Empowerment*, di innovazione e di ammodernamento delle Amministrazioni pubbliche del Mezzogiorno, finanziato dal Dipartimento della funzione pubblica.

In tabella 2 sono riportati i corsi che si sono svolti nel 2008.

È stata infine presentata una nuova proposta per il Programma di *Empowerment*, di innovazione e di ammodernamento delle Amministrazioni pubbliche del Mezzogiorno dei prossimi due anni (2009-2010) che, partendo dalle esigenze formative rappresentate dalle Amministrazioni che hanno mandato il loro personale a frequentare i corsi proposti dalla Scuola, e dalle linee di indirizzo del Governo, ha individuato le seguenti tematiche:

- *management* sanitario;
- contratti pubblici;
- finanza di progetto e partenariato pubblico-privato;
- contabilità e bilancio;
- fondi strutturali;
- fiscalità locale;
- servizi pubblici locali;
- gestione servizi turistici e beni culturali;

Tabella 2 - CORSI SVOLTI NEL 2008

ATTIVITÀ DIDATTICHE	DURATA IN ORE	NUMERO EDIZIONI E SEDE DI SVOLGIMENTO
Euro PA. Le Pubbliche Amministrazioni dell'obiettivo 1 nei processi di formazione ed esecuzione delle politiche comunitarie	160	2 edizioni: 1 a Reggio Calabria 1 ad Acireale
Formulazione, valutazione e monitoraggio di piani e progetti per i fondi strutturali europei	60	3 edizioni: 2 a Reggio Calabria 1 ad Acireale
Esperto politiche comunitarie	30	1 edizione a Reggio Calabria
Promuovere lo sviluppo: l'informazione e la comunicazione nella Pubblica Amministrazione meridionale	150	1 edizione a Reggio Calabria
La Finanza di progetto (<i>project financing</i>) per il finanziamento delle infrastrutture	30	2 edizioni: 1 a Reggio Calabria 1 ad Acireale
Contabilità, bilanci, programmazione, controlli. Discipline giuridiche ed economico-aziendali	90	3 edizioni: 2 a Reggio Calabria 1 ad Acireale
Il nuovo ruolo della Regione e degli Enti Locali alla luce della riforma del Titolo V della Costituzione e i nuovi modelli organizzativi	75	4 edizioni: 2 a Reggio Calabria 1 ad Acireale, 1 a Caserta
I servizi pubblici locali; la loro disciplina fra diritto nazionale, diritto europeo ed economia	18	2 edizioni: 2 a Reggio Calabria
Percorsi formativi a sostegno dei programmi di <i>e-government</i>	120 ore Percorso A 150 ore Percorso C 60 ore Percorso D	4 Perc. A a Reggio Calabria 3 Perc. C a Reggio Calabria 1 Perc. D a Reggio Calabria
<i>Management</i> economico e gestione dei servizi sanitari	150	2 edizioni: 1 a Reggio Calabria 1 ad Acireale
La gestione dell'ambiente: aspetti economici ed amministrativi	48	2 edizioni a Reggio Calabria
Progettazione e gestione dei processi formativi	150	2 edizioni: 1 a Reggio Calabria 1 ad Acireale

- gestione dell'ambiente e delle coste;
- gestione informatica dei documenti;
- gestione del personale;
- comunicazione;
- prevenzione dell'illegalità e delle altre forme di illecito nella Pubblica Amministrazione.

Nel corso del 2008 la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione ha mantenuto e sviluppato la proficua collaborazione con le Amministrazioni regionali, con particolare riferimento a quelle prossime alle sedi della Scuola Superiore, in particolare con il Consiglio e la Giunta regionale dell'Emilia-Romagna e con la Giunta regionale della Campania, per programmi di formazione della dirigenza e dei quadri regionali di interesse specifico di tale committenza.

LE ATTIVITÀ DI RELAZIONI ISTITUZIONALI

Nel corso dell'anno 2008 il Servizio per le relazioni istituzionali ha curato l'organizzazione per lo svolgimento di varie attività relative alla presentazione di studi, ricerche e volumi di docenti della Scuola ed altri esperti. Tra i temi trattati quelli sulla figura del dirigente amministrativo pubblico e delle sue qualità professionali, dell'etica pubblica, della prevenzione della corruzione e di altre forme di illecito nella Pubblica Amministrazione.

Sono stati invitati a portare il proprio contributo, soprattutto nell'ambito del diritto amministrativo e tributario, personalità altamente qualificate sia italiane che straniere.

Le principali attività del 2008 di tipo convegnistico e seminariale sono state:

- tavola rotonda "La cooperazione amministrativa nel Trattato di Lisbona e la mobilità internazionale dei dirigenti pubblici";
- presentazione del volume "Le regole dell'onestà nella Pubblica Amministrazione";
- giornata inaugurale del IV corso-concorso di formazione dirigenziale;
- conferenza "I costi dell'Amministrazione e la sua semplificazione";
- seminario "Le ragioni del fisco";
- seminario "La transizione dalla contabilità di Stato italiana verso una contabilità *accrual*";
- presentazione del libro: "Governo rappresentativo e dirigenze amministrative (secoli XIX e XX)" a cura di F. Rugge e A.G. Manca;
- seminario su "Politicità e tecnicità della gestione integrata delle aree costiere tra diritto e interessi";
- seminario (conclusivo del 1° corso avanzato) "Finanza di progetto e partenariato pubblico-privato";
- "Sessant'anni della Costituzione, l'esperienza italiana"; Reggio di Caserta con il patrocinio del Presidente della Repubblica.

Agli eventi organizzati hanno partecipato 789 persone. I convegni e le conferenze presso le sedi di Bologna, Caserta e Reggio Calabria sono stati organizzati dai responsabili delle sedi con il supporto del Servizio per le relazioni istituzionali.

LE ATTIVITÀ INTERNAZIONALI

L'attività internazionale della SSPA è volta al continuo scambio di buone pratiche con Scuole e Istituti di Pubblica Amministrazione esteri, in particolare europei, nonché con le organizzazioni e i *network* di eccellenza di tali Scuole e Istituti, al fine di accrescere le conoscenze nel campo delle tecniche e metodologie di formazione. Le attività internazionali della SSPA sono state incrementate nel corso del biennio 2007-2008 realizzando un maggiore inserimento dell'Istituto nel contesto internazionale. Particolare attenzione è dedicata ad assicurare che tali attività abbiano ricadute per il sistema italiano di formazione per la Pubblica Amministrazione in termini:

- di miglioramento dell'offerta di formazione;
- di accrescimento delle opportunità di inserimento dei pubblici dipendenti italiani, soprattutto dirigenti, nei processi decisionali europei ed internazionali.

In tale quadro sono proseguite le iniziative di collaborazione per la realizzazione congiunta con *partner* stranieri di sessioni di formazione e tirocini formativi, sia per discenti italiani che stranieri. Inoltre, la SSPA ha incrementato la propria presenza in progetti finanziati dall'UE per l'assistenza tecnica e *capacity building* a Amministrazioni di Paesi dell'est Europa e di Paesi mediterranei.

La principale area di riferimento dell'attività internazionale è l'Europa e l'area UE in particolare, nonché quella del Mediterraneo e, per quanto riguarda il resto del mondo, la Cina e gli USA. I più importanti *network* nei quali opera la SSPA sono quello europeo

DISPA (*Directors of Institutes and Schools of Public Administration*) e quello mondiale IASIA (*International Association of Schools and Institutes of Administration*).

In particolare, tra le attività più significative si segnalano:

- Corso ESCS, *European Senior Civil Servant*, esperienza di collaborazione con Scuole e Istituti europei per la realizzazione in comune di un corso di formazione per dirigenti pubblici europei al fine di favorirne la mobilità e la formazione di stampo europeo. Il Corso ESCS è un'iniziativa finanziata dal Dipartimento della funzione pubblica e la seconda edizione è prevista per maggio 2009 presso la sede di Caserta della SSPA, preceduta da una fase di formazione in *e-Learning*. Tra gli Istituti *partner* del progetto l'ENA francese e l'Università Sorbona di Parigi, la *National School of Government* britannica e le Scuole di Governo di Germania, Grecia, Polonia e Ungheria.
- Partecipazione alle attività delle Nazioni Unite - UNDESA e IASIA per il consolidamento e la diffusione degli "*Standards of Excellence*", strumento di autovalutazione per Istituti di Pubblica Amministrazione, elaborati congiuntamente da IASIA e Nazioni Unite, Dipartimento affari economici e sociali (UNDESA). In particolare la SSPA assicura che il processo di implementazione degli "*Standards of Excellence*" si consolidi. Al riguardo è stata organizzata, presso la sede della SSPA di Roma, in collaborazione con Nazioni Unite e IASIA, una Conferenza Euro-Mediterranea il 13 e 14 ottobre 2008, dedicata al tema *Redesigning Public Administration training to deal with the global development agenda*. La Scuola ha contribuito concretamente alla costituzione di una *task-force* internazionale sugli *Standards*, di cui la Direttrice, professoressa Valeria Termini, è co-presidente assieme al coreano professor Pan Suk Kim. In tale quadro si inserisce l'indicazione, da parte del Segretariato delle Nazioni Unite, della professoressa Valeria Termini quale membro del CEPA – *Committee of Experts on Public Administration* dell'ONU a partire dal 2010 per un mandato di 4 anni.
- Consolidamento del ruolo della SSPA negli organi direttivi dello IASIA e partecipazione alla Conferenza mondiale annuale IASIA di Rio de Janeiro (agosto 2009), alla quale la Direttrice SSPA svolgerà la funzione di *rapporteur* generale.
- Rafforzamento della cooperazione tra le Scuole europee sia in seno al gruppo DISPA che a livello bilaterale, in particolare con l'ENA (Francia), EAS (UE), EKDDA (Grecia), BAKOV (Germania), la *National School of Government* (UK) e la Scuola dei Paesi balcanici (Respa). Prosecuzione del lavoro del Comitato di esperti di alto livello internazionale per il 4° corso-concorso di formazione dirigenziale e inserimento di contributi internazionali nell'attività formativa svolta dalla SSPA, ivi inclusi tirocini presso Amministrazioni europee e internazionali.
- La SSPA partecipa al Programma *Bellevue*, organizzato dalla Presidenza Federale Tedesca e la Fondazione *Robert Bosch*. All'edizione 2008-2009 hanno partecipato Germania, Italia, Polonia, Portogallo, Slovenia, Spagna e Ungheria. Il Programma è patrocinato dai Capi di Stato dei Paesi *partner*. I candidati selezionati svolgeranno nel corso del 2009 uno *stage* di 12 mesi presso un'Amministrazione di uno dei Paesi partecipanti al programma. L'obiettivo è quello di consentire a giovani dirigenti e funzionari delle Amministrazioni centrali di acquisire una conoscenza approfondita delle strutture governative e amministrative dei vari Paesi e di costituire una rete internazionale di funzionari pubblici.

- Nel corso del 2008 sono proseguiti i seminari per funzionari delle Istituzioni UE e quelli organizzati nell'ambito dell'*European Reciprocal Training Programme*, gestito da una rete di Scuole pubbliche di formazione europea allo scopo di organizzare occasioni di incontro per funzionari delle Amministrazioni centrali dei vari Paesi coinvolti. Partecipano a questo programma *Austrian Public Management Centre* (Austria), *Haus* (Finlandia), ENA (Francia) BAKOV (Germania), SSPA (Italia), *National School of Government* (Regno Unito), INAP (Spagna), Portogallo e Svezia. Nell'ambito del Programma vengono organizzate visite di studio di 3/5 giorni per conoscere i sistemi amministrativi e visitare le strutture governative dei vari Paesi. Nel mese di ottobre 2008 presso la SSPA sono stati ospitati 20 funzionari internazionali.

OSSERVATORIO SUI BISOGNI FORMATIVI

Sulla base dell'articolo 1 del decreto legislativo 381/2003, alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione è affidata "la cura di un *Osservatorio sui bisogni di formazione e qualificazione del personale delle Amministrazioni Pubbliche*".

Tale Osservatorio ha il compito di monitorare le attività formative di tutte le Amministrazioni pubbliche, ivi compresi Enti locali ed Enti pubblici. Il *Rapporto annuale sulla formazione* costituisce uno dei momenti di sintesi dell'attività dell'Osservatorio.

Gli obiettivi generali, e quindi le attività principali dell'*Osservatorio sui bisogni formativi*, si collocano negli ambiti di:

- monitoraggio e valutazione della formazione;
- qualità della formazione;
- coordinamento e diffusione di metodologie, strategie, informazioni e cultura della formazione.

Le attività che afferiscono all'Osservatorio attualmente consistono in:

- indagini sul fabbisogno formativo delle Amministrazioni utenti della SSPA;
- progettazione, realizzazione e gestione di progetti informatici per la formazione avanzata e per la valutazione della formazione SSPA;
- ricerche e consulenze per le Amministrazioni in tema di gestione completa dei processi formativi;
- gestione del progetto "Qualità e potenziamento della formazione pubblica", in convenzione con il Dipartimento della funzione pubblica;
- partecipazione al Gruppo di lavoro sulla Misurazione dell'azione amministrativa;
- partecipazione al Tavolo interistituzionale sull'*e-Learning*;
- cura e realizzazione del *Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione*.

Negli anni 2007 e 2008 l'Osservatorio ha realizzato degli importanti strumenti per la gestione dei processi formativi e per la loro valutazione, che vengono messi a disposizione delle Amministrazioni che ne facciano richiesta: il sistema GES-FOR e le Guide operative per la gestione dei processi formativi.

GES-FOR è uno strumento *software* per la gestione della formazione, dalla rilevazione del fabbisogno alla valutazione ai Piani formativi, all'erogazione della formazione e al-

la sua valutazione. La prima fase consiste nella semplice immissione nella banca dati dei bisogni formativi espressi dai dirigenti responsabili dei risultati. Nella seconda fase gli uffici formazione trasformano le richieste selezionate secondo politiche, priorità e risorse disponibili in Piani formativi, nei quali è possibile anche selezionare i dipendenti partecipanti ai corsi. I Piani formativi costituiscono la base per la terza fase: quella dell'erogazione della formazione pianificata, in cui GES-FOR consente la gestione dell'aula. GES-FOR consente anche di abbinare a ciascun corso i questionari di valutazione, gestibili sempre tramite *software*.

Le Guide sono realizzate tutte con metodi strettamente operativi tramite *check list*, in modo da costituire un reale strumento di lavoro per gli addetti, per la gestione di tutti i passi dei processi, comprendendo anche indicazioni per la gestione degli acquisti e della valutazione dei corsi.

Tutte le Guide ad uso immediato sono già realizzate e sono disponibili tramite il sito *web* della SSPA. GES-FOR è disponibile effettuando la richiesta all'Osservatorio e ha visto nel 2008 l'adesione di numerose Amministrazioni, per le quali, con semplici adattamenti, costituisce lo strumento di gestione dei processi formativi.

L'Osservatorio, curando la raccolta dei dati sulla formazione delle Amministrazioni centrali, ha riunito nel tempo le schede di circa 40.000 corsi, con dati articolati per titolo, area didattica, numero e fasce dei partecipanti e durata. Tutte le schede sono consultabili con interfaccia *web* dalle Amministrazioni che ne facciano richiesta.

I PROGETTI DI RICERCA

- Osservatorio sulla Pubblica Amministrazione centrale. Misure e tendenze della Pubblica Amministrazione centrale. Come cambia l'Amministrazione dello Stato.

Finalità e obiettivi:

- obiettivo dell'Osservatorio sulle Pubbliche Amministrazioni centrali è quello di fornire alla Scuola, in modo continuo e costante, informazioni ed elaborazioni originali rispetto a tre ambiti di interesse:
 - l'organizzazione dei Ministeri: come evolvono, quali sono le loro componenti di costo, come cambiano le *performance* che essi forniscono;
 - i lavoratori pubblici, con un particolare *focus* sulla dirigenza e sulle figure apicali: cosa consigliano di fare per cambiare davvero la PA, quali sono le loro aspettative, quali sono gli *standard* prestazionali all'interno dei Ministeri;
 - le idee: una raccolta dinamica e ragionata di contributi di riflessione sull'evoluzione delle Amministrazioni centrali.

- Osservatorio sulla contrattualistica pubblica (appalti, servizi e forniture).

Compiti ed attività:

- l'Osservatorio ha il compito di elaborare iniziative sulle problematiche giuridiche ed economiche inerenti all'applicazione, razionalizzazione e omogeneizzazione della normativa vigente in materia, anche nel contesto dell'Unione europea.

A questo scopo la sua attività si svolge in collaborazione con Istituzioni, Enti di ricerca, Università ed Enti economici.

Le attività sono:

- valutazioni problematiche applicative (anche con l'attivazione di apposito *link* nell'ambito del sito SSPA);
- predisposizione di studi e ricerche;
- preparazione sistemi specifici di formazione avanzata;
- organizzazione di convegni;
- pubblicazione di apposito bollettino;
- elenco albo docenti qualificati per svolgere attività didattica.

- Il diritto all'accesso alla documentazione pubblica in Italia e in Europa. Situazione esistente e prospettive future.

Il progetto di ricerca, che culminerà in un convegno, ha come obiettivi:

- analisi della legislazione in Italia, in Europa e negli USA;
- analisi di casi (anche in riferimento alla progettazione di sistemi documentari avanzati e alle raccomandazioni europee e internazionali esistenti) di alcuni Paesi che sono all'avanguardia in Europa a livello legislativo (Svezia) o che hanno avuto un'importante evoluzione negli ultimi anni (Gran Bretagna);
- valutazione del dibattito in corso negli organismi internazionali (consiglio d'Europa, Commissione europea) dei principi di *accountability* e di trasparenza, con un confronto delle soluzioni adottate, anche in relazione allo sviluppo di sistemi documentari digitali;
- prospettive future a livello legislativo e applicativo in Italia. Esempi di *best practice* nella Pubblica Amministrazione sia centrale che locale e importanza di una loro diffusione a livello nazionale;
- conseguenze sul processo di apertura degli archivi e di definizione delle limitazioni (*privacy*, segreto di Stato) e sulla preservazione della memoria storica.

- Definizione e attuazione di un piano di misurazione dei costi amministrativi finalizzato alla riduzione degli oneri amministrativi delle imprese (in convenzione con il Dipartimento della funzione pubblica).

- L'obiettivo del progetto è di definire e attuare un Piano di misurazione dei costi amministrativi sostenuti dalle imprese per adempiere alla regolazione.

Il metodo utilizzato per la rilevazione e la stima degli oneri amministrativi è coerente con lo EU *Standard Cost Model* (SCM). A partire dalle esperienze applicative dello SCM in alcuni Paesi europei (nonché della sperimentazione effettuata in Italia nel corso del 2005-2006 attraverso il progetto pilota di Misurazione degli oneri amministrativi, finanziato del Dipartimento e attuato dalla SSPA) il metodo sopra citato viene calibrato per tenere conto dell'assetto istituzionale e della struttura produttiva del nostro Paese. In questo senso la rilevazione fornirà un modello replicabile di rilevazione degli oneri e costituirà una guida per la Presidenza del Consiglio dei Ministri nella scelta di opzioni di semplificazione amministrativa. A tale fine una grande attenzione viene posta alla fase di preparazione della rilevazione secondo criteri che consentano la fruibilità dei dati, in armonia con la strategia succitata.

- Progettazione e realizzazione di iniziative di formazione e ricerca nelle politiche di pari opportunità e negli studi di genere (in convenzione con il Dipartimento per le pari opportunità).

Gli interventi previsti dalla convenzione prevedono:

- progettazione e realizzazione di iniziative di carattere scientifico e culturale riguardanti le politiche di pari opportunità, anche in collaborazione con Istituti di ricerca sociale, Istituzioni europee, Amministrazioni ed Enti pubblici, e in particolare, con le Università per lo svolgimento dei corsi su “Donne, politica e istituzioni”;
- progetti di ricerca sulle esperienze più significative realizzate nelle Università italiane ed europee nell’ambito dei corsi di studio indirizzati a formare competenze scientifiche e professionalità atte a formulare, gestire e sviluppare politiche di pari opportunità, e analisi valutative di tali esperienze alla luce dei migliori apporti teorici dei *gender studies*;
- progettazione e svolgimento di specifiche iniziative formative dirette a fornire a dirigenti pubblici competenze di analisi, progettazione ed attuazione di politiche di pari opportunità con particolare riferimento agli obiettivi previsti in sede europea.

- Qualità della formazione.

In collaborazione con il Dipartimento della funzione pubblica, la Scuola conduce un gruppo di ricerche sulla qualità della formazione. Le ricerche hanno carattere pluriennale e riguardano:

- guide operative per la realizzazione e la gestione dei Piani formativi;
- monitoraggio e valutazione della formazione;
- guida operativa per la valutazione della formazione;
- portale per il coordinamento tra le Scuole pubbliche di formazione.

Queste ricerche vengono condotte nell’ambito delle attività dell’*Osservatorio sulla formazione nella pubblica Amministrazione*.

Nell’ambito del tema di ricerca “Monitoraggio e valutazione della formazione”, è stato avviato un sottoprogetto “Modelli e strumenti per la valutazione delle attività formative” applicato al corso-concorso attualmente in svolgimento presso la SSPA.

Tra gli obiettivi del progetto, oltre alla valutazione del processo formativo del corso-concorso, vi è quello di creare i presupposti utili allo sviluppo di un modello di valutazione della formazione per le Pubbliche Amministrazioni, che sia fondato su solide basi metodologiche e permetta la necessaria flessibilità per adattarsi alle diverse realtà organizzative. Tale finalità viene perseguita anche attraverso la sperimentazione e la diffusione di strumenti per la valutazione della formazione che sfruttino le caratteristiche e le potenzialità di strumenti interattivi *on line*.

- Sostegno al gruppo di lavoro “Rete istituzionale per la misurazione dell’attività pubblica” che vede la collaborazione della Scuola superiore con il CNEL, la Corte dei conti, la Banca d’Italia, l’ISTAT, la Ragioneria generale dello Stato e il CENSIS in un progetto di analisi e valutazione delle politiche pubbliche.