

*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

Dipartimento per la programmazione ministeriale  
delle risorse umane, del bilancio e dell'informazione

*Direzione Generale per le risorse umane del Ministero, acquisti e affari generali*



# Piano di formazione 2005

**Ufficio III**

**Formazione**

**Direttore Generale: Bruno Pagnani**

# Sommario

Sommario.....	2
Premessa.....	4
Schema sintetico del piano triennale.....	6
<b>PARTE PRIMA</b> .....	<b>7</b>
<b>1. IL PROCESSO METODOLOGICO</b> .....	<b>7</b>
1.1. Risultati dell'indagine sui fabbisogni formativi.....	7
1.1.1. Pari opportunità.....	7
1.1.2. Tecnologie.....	7
1.1.3. Formazione a Distanza.....	8
1.1.4. Livelli di conoscenza nell'uso di P.C. presso gli USR.....	10
1.1.5. Livelli di conoscenza nell'uso di P.C. presso gli Uffici dell'Amm Centrale.....	10
1.1.6. Azioni formative richieste.....	11
1.2. Le variabili delle azioni formative.....	12
1.2.1. Le linee formative.....	12
1.2.2. I destinatari.....	12
1.2.3. Le modalità e le metodologie formative.....	12
1.2.3. Il collegamento tra formazione e cambiamento organizzativo.....	13
1.2.4. Come valutare la priorità delle linee formative contenute nel piano.....	13
1.3. Definizione del quadro delle azioni formative e degli obiettivi.....	15
1.4. Il monitoraggio.....	16
1.4.1. I tempi.....	16
1.4.2. Le quantità.....	16
1.4.3. La qualità.....	16
1.4.4. I costi.....	16
1.5. La valutazione.....	17
1.5.1. Valutazione di gradimento.....	17
1.5.2. Valutazione dell'apprendimento.....	18
1.5.3. La valutazione di impatto.....	18
<b>PARTE SECONDA</b> .....	<b>20</b>
<b>2. IL PIANO DI FORMAZIONE ANNUALE</b> .....	<b>20</b>
2.1. Programmazione.....	20
2.2. Interventi formativi su scala nazionale.....	21
2.2.1. Area giuridico-amministrativo-contabile.....	21
2.2.2. Area delle tecnologie per l'automazione d'ufficio e la comunicazione.....	22
2.3. Interventi formativi per gli Uffici dell'Amministrazione centrale.....	23
2.3.1. Area culturale generale.....	23
2.3.2. Area delle tecnologie per l'automazione d'ufficio e la comunicazione.....	24
2.3.3. Area socio-organizzativa.....	25
2.4. Interventi formativi da svolgere in osservanza di vincoli di natura normativa.....	26
2.4.1. Sicurezza sui luoghi di lavoro (Decreto Legislativo n. 626/94).....	26
2.5. Note e osservazioni.....	27
2.6. Le risorse finanziarie.....	28
APPENDICE.....	30
Legge 16 gennaio 2003, n. 3.....	30
Direttiva sulla formazione.....	31

Direttiva del 6 agosto 2004 - Progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni.....	44
Direttiva generale sull'azione amministrativa e sulla gestione per l'anno 2004 .....	50
Indirizzi operativi del Capo Dipartimento per l'istruzione e per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione sulle attività di gestione per l'anno 2004.....	51
Rilevazione fabbisogni formativi - Anno 2004.....	53
Elenco dei corsi richiesti dagli Uffici Scolastici Regionali .....	53
Elenco dei corsi richiesti dagli Uffici dell'Amministrazione centrale .....	56
Interventi formativi realizzati dagli Uffici Scolastici Regionali e dagli Uffici dell'Amministrazione centrali del MIUR negli ultimi due anni .....	60

## Premessa

L'art. 7 bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 prevede che le amministrazioni pubbliche, nell'ambito delle attività di gestione delle risorse umane e finanziarie, predispongano annualmente un piano di formazione del personale, tenendo conto dei fabbisogni rilevati e delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi.

Tale piano di formazione viene trasmesso, a fini informativi, alla Presidenza del Consiglio dei Ministri -Dipartimento della Funzione Pubblica- e al Ministero dell'Economia e delle Finanze entro il 30 gennaio di ogni anno.

Decorso detto termine e comunque, non oltre il 30 settembre, ulteriori interventi in materia di formazione del personale, dettati da esigenze sopravvenute o straordinarie, devono essere specificamente comunicati agli Uffici sopra menzionati.

In osservanza di detta normativa e nella consapevolezza che la formazione, quale investimento di risorse, è ormai diventata un fenomeno strutturale del funzionamento delle pubbliche amministrazioni, questa Direzione Generale ha avviato nell'ottobre 2004, con lettera n.671 del 18/10/04 indirizzata a tutti gli Uffici centrali e periferici del MIUR, la rilevazione dei fabbisogni formativi, al fine di un'adeguata programmazione delle attività di formazione e di aggiornamento del personale amministrativo, ivi compresi i dirigenti.

Espletata la fase di rilevazione, tenuti presenti gli effetti della recente riforma organizzativa, nonché le innovazioni in termini di inquadramenti e di profili operate dai contratti collettivi, è stata svolta un'analisi dei dati raccolti, propedeutica alla stesura del piano di formazione per l'anno 2005.

Punto principale di riferimento per la predisposizione di questo documento è stata la direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni del 13/12/01 del Dipartimento della Funzione Pubblica. Tale atto fornisce indirizzi sulle politiche di formazione del personale, con l'obiettivo primario di promuovere 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 di ogni singola amministrazione.***

La stessa Direttiva, che prevede anche come la formazione debba coinvolgere tutti i dipendenti e come debba essere sviluppata attraverso un sistema di governo, di monitoraggio e di controllo che consenta di valutare l'efficacia e la qualità, evidenzia, fra l'altro, ***l'esigenza di corrispondere alla domanda di nuove competenze e di meglio qualificare i profili attualmente esistenti.***

Altri strumenti essenziali di riferimento sono stati: a) la Direttiva Generale sull'azione amministrativa e sulla gestione per l'anno 2004, emanata dal Ministro Moratti in data 16/1/04, che sottolinea il rilievo che assume una significativa attività di formazione, aggiornamento e riqualificazione, che dia impulso a interventi utili al recupero motivazionale del personale amministrativo in funzione delle innovazioni normative già intervenute e di quelle in itinere; b) l'atto di indirizzi e obiettivi operativi per l'anno 2004 del Capo Dipartimento per l'istruzione e per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, datato 6/5/04, che pone particolare attenzione, fra l'altro, agli interventi di formazione e di aggiornamento del personale, leve strategiche di supporto ai processi di cambiamento in atto; c) la Direttiva del 6/8/04 del Ministro per l'innovazione e le tecnologie, in materia di progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni, con la quale sono state emanate linee guida per promuovere un corretto impiego delle nuove metodologie e tecnologie finalizzate alla formazione del personale.

Nell'ottica, quindi, di una formazione sempre più collocata nella filiera della gestione del personale, valore aggiunto teso ad accrescere l'efficienza dell'Amministrazione e a realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane, e alla luce dei vigenti istituti contrattuali, la finalità di questo documento è quella di illustrare le scelte metodologiche e le azioni che questa Direzione Generale intende porre in essere per soddisfare le esigenze formative del personale degli Uffici centrali e per coordinare le iniziative relative all'attuazione dei corsi di formazione a livello periferico, nonché per attivare e sviluppare un sistema di monitoraggio e di valutazione.

Il piano, al fine di delineare gli interventi formativi con un respiro sufficientemente ampio da poterne governare complessivamente gli effetti e le ricadute sul personale, copre un orizzonte di tre anni.

L'orizzonte pluriennale consente, ben più della sola vista sul breve periodo, il governo delle variabili della formazione in coerenza con i cambiamenti attesi nel medio lungo periodo e la definizione delle linee strategiche della formazione, delineando lo sviluppo delle macro-linee formative e gli obiettivi a tendere dell'azione formativa.

Il piano annuale traduce gli obiettivi strategici del piano triennale in obiettivi operativi e definisce i contenuti, i tempi e le risorse della formazione, indicando le modalità didattiche preferibili anche in funzione del target dei destinatari.

I contenuti del piano sono stati definiti in funzione della "missione" che l'Amministrazione intende perseguire e dei cambiamenti sottesi al disegno strategico che si vuole attuare, nonché delle esigenze, collettive e individuali, del personale.

Il piano di formazione interessa tutta l'attività formativa del MIUR, ma, per evidenti motivi di caratteristiche ed esigenze diverse, per alcuni interventi saranno previste azioni formative unicamente per i dirigenti, per altri verranno articolati due moduli distinti per personale dirigenziale e non dirigenziale.

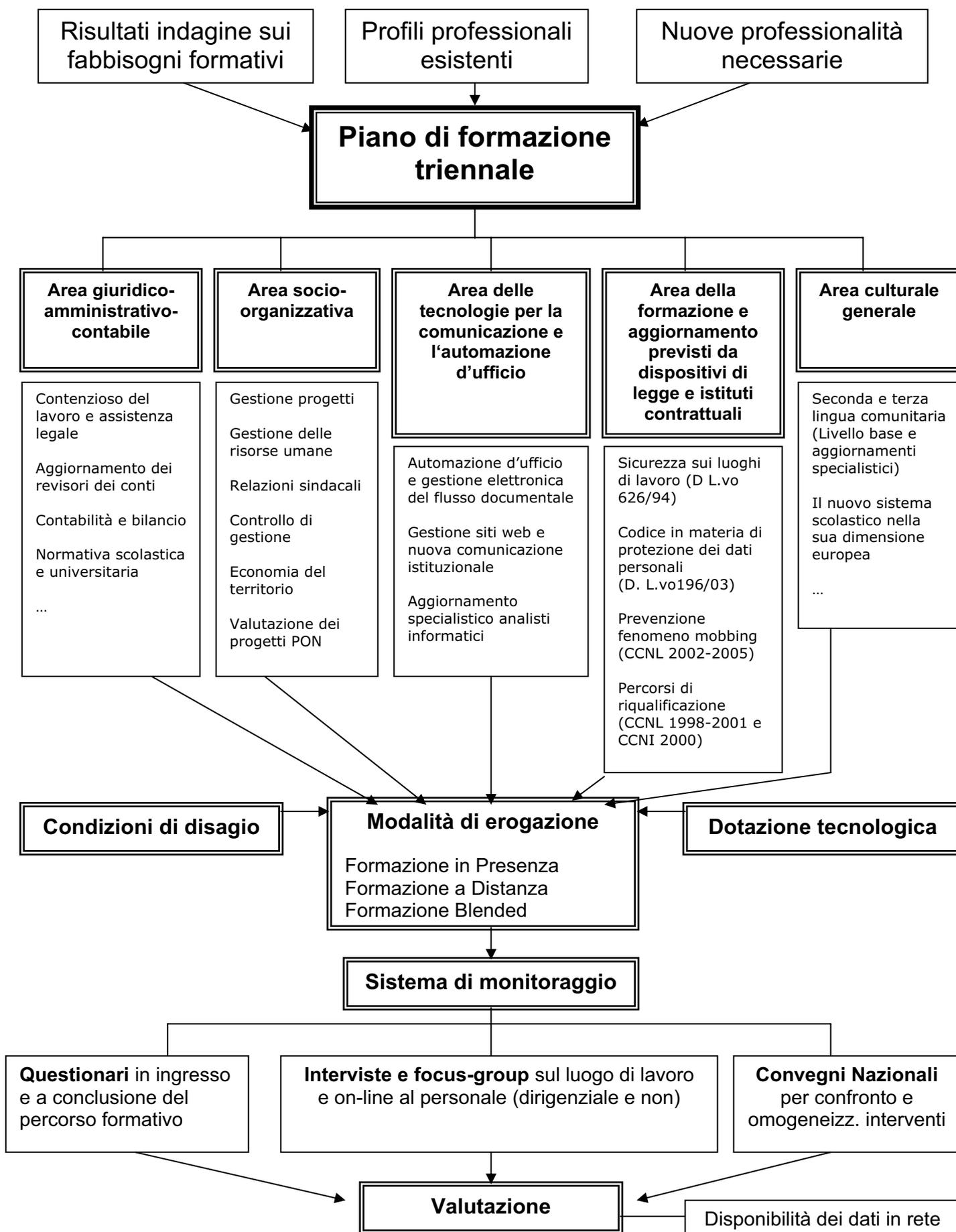
La fase della progettazione della formazione e dell'aggiornamento è stata svolta in sintonia e coerenza ai processi di cambiamento nelle pubbliche amministrazioni e, nello specifico del MIUR, ha tenuto conto di vari elementi, tra i quali: gli obiettivi dell'azione formativa, le caratteristiche dell'organizzazione, le risorse finanziarie, le aree professionali del personale destinatario, il sistema di monitoraggio, la valutazione dei percorsi per misurare il cambiamento apportato dalle attività formative.

Il presente documento ha lo scopo, inoltre, di guida operativa concernente riferimenti tecnici e organizzativi dedicati alle fasi del processo dell'attività di formazione, nell'ottica di una maggiore trasparenza e di un ausilio per una migliore organizzazione del lavoro per gli Uffici Scolastici Regionali.

Prima di illustrare i risultati dell'indagine sui fabbisogni formativi, non sembra superfluo evidenziare, per un governo efficace della formazione, che la gestione dei processi formativi non può essere influenzata prioritariamente da istituti che a loro volta hanno un impatto sulla formazione, quali i meccanismi per le progressioni di carriera.

Una formazione in tal senso condizionerebbe le scelte riguardo al personale "da destinare" ai corsi e potrebbe incoraggiare un atteggiamento burocratico dei partecipanti, producendo effetti perversi sulla gestione dei processi formativi.

## Schema sintetico del piano triennale



# PARTE PRIMA

## 1. IL PROCESSO METODOLOGICO

### 1.1. Risultati dell'indagine sui fabbisogni formativi

La rilevazione dei fabbisogni formativi è stata effettuata presso tutti gli Uffici, centrali e periferici, del MIUR.

L'analisi svolta sulle indicazioni fornite è stata condotta, al fine di definire gli obiettivi della formazione, partendo dai fabbisogni individuali e dai bisogni organizzativi, alla luce delle norme che attribuiscono nuovi compiti e delle funzioni istituzionali delle singole strutture, nonché tenendo conto di quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali.

Hanno risposto alla richiesta di rilevazione dei fabbisogni formativi tutti gli Uffici Scolastici Regionali e tutti gli Uffici dell'Amministrazione Centrale.

Prima di illustrare nel dettaglio i risultati dell'indagine con riferimento alle diverse tipologie di azioni formative richieste da ogni Ufficio, sembra opportuno soffermarsi preliminarmente sugli aspetti riguardanti le Pari Opportunità, le Tecnologiche e la Formazione a Distanza.

#### 1.1.1. Pari opportunità

In merito alle pari opportunità, concernente l'individuazione di unità di personale in condizione di disagio e di svantaggio per l'accesso ai corsi di formazione, in considerazione delle disabilità fisiche e/o psichiche e delle esigenze familiari o personali, non hanno fornito indicazioni il 16% degli Uffici periferici e il 55% degli Uffici centrali.

Al riguardo, molti Uffici hanno segnalato la quantità delle unità di personale, senza specificare il tipo di disagio e di handicap.

Particolarmente significativa la presenza di unità di personale (34) con handicap della vista. In merito, sarà necessario provvedere all'acquisto di ausili sia su supporto informatico (software di sintesi vocale per la lettura dei testi, tastiera per ipovedenti o braille), che cartaceo (traduzioni in braille di parti significative delle dispense dei corsi), qualora gli interessati non ne fossero già dotati.

Non si riscontrano particolari problemi di accesso e fruizione dei corsi di Formazione a distanza per il personale con Handicap dell'udito. Ovviamente nella fase di erogazione dell'offerta formativa nei confronti di tale categoria di destinatari, negli incontri d'aula, ove necessario, il docente sarà affiancato da un esperto nel linguaggio per sordi.

Per favorire l'accesso ai corsi per i portatori di handicap motori, per le lezioni in presenza, sarà necessario privilegiare sedi di svolgimento dei corsi prive di barriere architettoniche.

#### 1.1.2. Tecnologie

In merito alla dotazione tecnologica, ai livelli di conoscenza delle tecnologie informatiche e alla disponibilità a seguire corsi di formazione a distanza, si evidenzia quanto segue.

L'elevato grado di obsolescenza della dotazione hardware e software, soprattutto degli Uffici periferici, condiziona pesantemente la possibilità di erogare corsi di formazione a distanza, sia in modalità on-line che off-line.

L'uso di software per l'automazione d'ufficio è diffuso in tutti gli Uffici; il livello di conoscenza di tale software è medio-basso.

Piuttosto sentita l'esigenza di gestire autonomamente database (con richieste di formazione di livello iniziale e intermedio su Microsoft Access) e siti web (con richieste di

formazione di livello iniziale e intermedio su editor HTML, Tecnologia ASP e Macromedia Flash) per informare l'utenza in maniera più tempestiva.

### **1.1.3. Formazione a Distanza**

La quasi totalità del personale è favorevole a seguire corsi di Formazione a Distanza, purché in orario di servizio, ma tutti mettono in risalto l'inadeguatezza della dotazione hardware e software.

Sappiamo come oggi le nuove tecnologie di comunicazione e collaborazione in rete permettono l'interazione tra i diversi attori del processo formativo anche a distanza e la cooperazione tra di essi.

Il modello proposto con la FAD ha la peculiarità di offrire una soluzione alla difficoltà di dare continuità (oltre l'aula) agli interventi formativi tradizionali.

E' noto che i diversi servizi telematici dell'ambiente FaD consentono l'erogazione dei contenuti didattici (materiali, esercitazioni), l'assegnazione agli allievi degli strumenti di verifica previsti (questionari), la gestione delle funzioni didattiche di amministrazione del sistema (iscrizioni, registro, certificazioni), la gestione degli utenti del sistema.

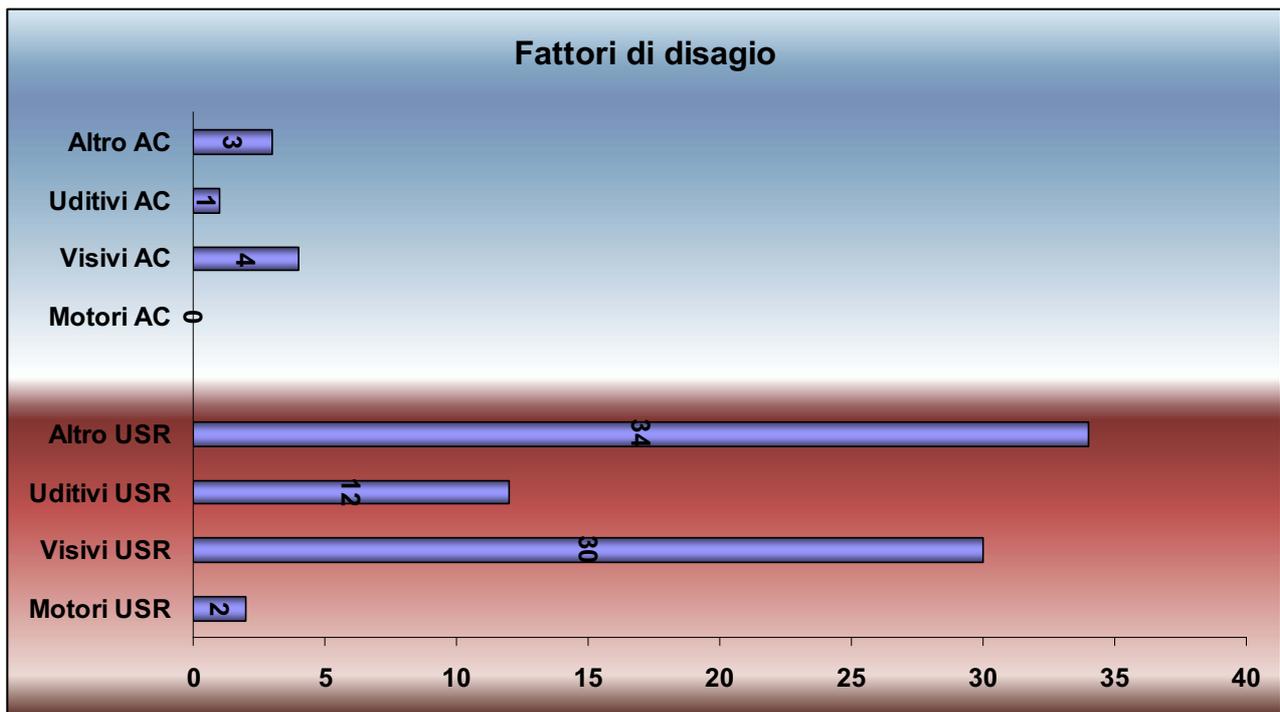
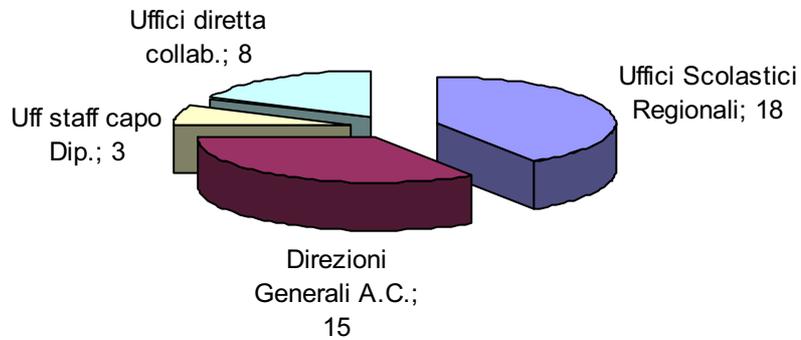
L'evoluzione delle metodologie e degli strumenti di supporto alla didattica a distanza, la forte domanda di un'offerta formativa erogata in modalità e-learning e/o e-coaching, l'esigenza di un sistema informativo a pieno supporto dei livelli di governo della formazione richiedono ineludibilmente un'architettura informativa adeguata a corrispondere, in tempi brevi, alle necessità di innovazione dei processi di funzionamento dell'Amministrazione e delle modalità di gestione della formazione che richiede la disponibilità di un sistema informativo dedicato.

Si ricorda, a tal riguardo, che il governo della formazione è un'attività complessa che prevede di disporre di numerose informazioni che devono essere elaborate, gestite e scambiate con altri processi o soggetti correlati.

Le problematiche evidenziate circa l'inadeguatezza delle dotazioni hardware e software generano nell'immediato pesanti difficoltà organizzative, come già detto, per la gestione di percorsi di FaD.

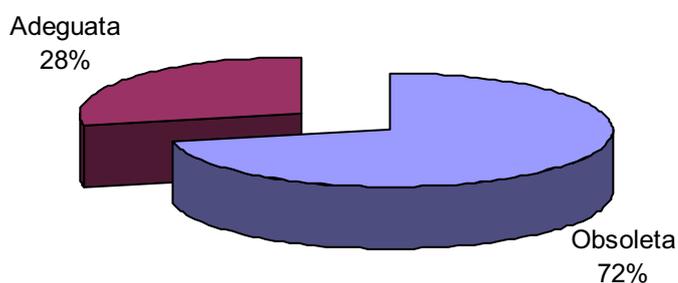
Tuttavia, nelle more della futura architettura informativa, con azioni mirate sia alla realizzazione di software "leggibili" dalle macchine disponibili, sia alla individuazione di destinatari con dotazione tecnologica adeguata, dovranno essere predisposti pacchetti formativi e banche dati informative per la consultazione on-line (Trampi, piattaforma INDIRE, intranet del MIUR, Piattaforme E-Learning di agenzie formative esterne) e off-line (CD-ROM e Floppy-Disk).

Sono stati presi in esame i dati inviati da:

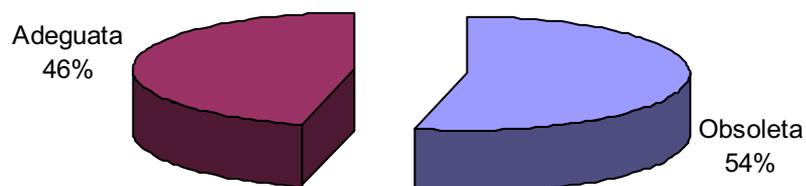


Non hanno fornito dati al riguardo il 16% degli USR e il 55% degli Uffici dell'Amm. Centrale.

### Dotazione hardware USR



### Dotazione hardware Uffici Amm. Centrale



#### 1.1.4. Livelli di conoscenza nell'uso di P.C. presso gli USR

Livello di conoscenza **BASSO: 22,22 %**

Livello di conoscenza **MEDIO: 77,78 %**

Livello di conoscenza **ALTO: 0,00 %**

#### 1.1.5. Livelli di conoscenza nell'uso di P.C. presso gli Uffici dell'Amm Centrale

Livello di conoscenza **BASSO: 15,79 %**

Livello di conoscenza **MEDIO: 84,21 %**

Livello di conoscenza **ALTO: 0,00 %**

### 1.1.6. Azioni formative richieste

#### Elenco delle azioni formative per materie più richieste dagli U.S.R. (In ordine decr.)

Materie	Numero Uffici su 18	Percentuale
Revisori dei conti	13	72%
Contenzioso del lavoro e assistenza legale	13	
Lingue comunitarie (Inglese 8 Francese 3 Spagnolo 2)	13	
Informatica	12	67%
Contabilità e bilancio	11	61%
Normativa scolastica	10	56%
Gestione risorse umane	9	50%
Controllo di gestione	9	
Diritto amministrativo e del lavoro	9	
Economia del territorio	8	44%
Processi e procedure amministrative	8	
Relazioni sindacali	7	39%
Gestione progetti	7	
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale	5	28%
Semplificazione del linguaggio	5	
Capacità manageriali	3	17%
Gestione della conoscenza	2	11%
Normativa sulla privacy	2	
Sicurezza	2	
Riforma della scuola	2	
Ordinamenti scolastici U.E.	2	
Sistema pensionistico	2	

#### Elenco delle azioni formative per materie più richieste dagli Uffici dell'Amministrazione Centrale (1) (In ordine decrescente)

Materie	Numero Uffici su 19	Percentuale
Lingue comunitarie (Inglese 8 Francese 3 Spagnolo 2)	19	100%
Informatica	16	84%
Gestione progetti	11	58%
Controllo di gestione	10	53%
Revisori dei conti	9	47%
Contabilità e bilancio	9	47%
Diritto amministrativo e del lavoro	8	42%
Contenzioso del lavoro e assistenza legale	7	37%
Normativa scolastica	7	37%
Gestione risorse umane	7	37%
Processi e procedure amministrative	7	37%
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale	5	28%
Relazioni sindacali	4	21%
Economia del territorio	3	16%
Semplificazione del linguaggio	2	10%
Ordinamenti scolastici e diritto europeo	2	10%
Sistema pensionistico	2	10%
Attività negoziale	2	10%
Capacità manageriali	1	5%
Gestione della conoscenza	1	5%
Sicurezza	1	5%
Riforma della scuola	1	5%
Normativa universitaria	1	5%

(1) Direzioni Generali (n.15), Uffici Staff Capi Dip. (n.3), Uffici diretta collaborazione opera Ministro.

*In appendice è riportato un riquadro delle azioni formative richieste da ogni singolo Ufficio centrale e periferico.*

## 1.2. Le variabili delle azioni formative

Nel sistema di governo della formazione è opportuno definire preliminarmente un insieme di variabili per classificare le azioni formative: linee formative, destinatari, metodologie, collegamento tra formazione e cambiamento organizzativo.

### 1.2.1. Le linee formative

La prima variabile raggruppa le azioni formative in base alle finalità:

- **inserimento lavorativo** - formazione che accompagna i processi di inserimento lavorativo del personale neo assunto;

- **aggiornamento e skill** - formazione mirata a fornire specifiche abilità e conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale necessarie per lo svolgimento delle attività lavorative (*es. normativa e competenze specialistiche di settore*);

- **sviluppo professionale** - formazione tesa ad ampliare e ad approfondire conoscenze e capacità lavorative tipiche di uno specifico profilo professionale o nell'ambito dei processi di riqualificazione (*es. tecniche di comunicazione web per gli uffici stampa*):

- **sviluppo manageriale** - formazione finalizzata a sviluppare le competenze di carattere gestionale e organizzativo comportamentale (*es. pianificazione delle attività*).

Inoltre, le azioni formative, devono tener conto di una serie di **vincoli** di natura normativa e/o contrattuale, quali: esigenze specifiche stabilite per legge (*es. formazione sulla sicurezza, sul codice in materia di protezione dei dati personali*); esigenze definite in sede di contrattazione (*es. prevenzione del fenomeno del mobbing*); indicazioni provenienti da altre fonti normative (*es. direttive ministeriali*).

Per ognuno dei vincoli formativi "normativi" individuati, sarà necessario rilevare le finalità e i contenuti del vincolo formativo, ad es. le esigenze di sicurezza nei luoghi di lavoro; il grado di prescrittività dello stesso, ad esempio la fissazione dei tempi entro cui erogare la formazione; gli aspetti quantitativi previsti dal vincolo, in termini di edizioni di corsi, ore, personale coinvolto, ecc.

Importanti, poi, saranno le modalità organizzative scelte per la gestione del vincolo in merito ai destinatari della formazione vincolata e alla struttura erogatrice delle attività formative, avuto riguardo al tipo di interventi formativi che si prevede di realizzare, al numero delle unità di personale interessate, al numero delle ore che si intende erogare e alla stima dei corsi.

### 1.2.2. I destinatari

I soggetti destinatari della formazione possono essere identificati, riguardo alla posizione giuridica di inquadramento contrattuale, nelle seguenti categorie.

- Personale appartenente all'area dirigenziale
- Personale appartenente alle aree funzionali

Per la prima tipologia di soggetti destinatari, la formazione è finalizzata all'aggiornamento, allo sviluppo e al mantenimento delle competenze riferite alla categoria professionale di appartenenza, che richiede l'esercizio di funzioni di tipo organizzativo-gestionale, oltre che tecniche.

Per la seconda tipologia di destinatari, con particolare riguardo al personale che non ha partecipato ai precedenti percorsi di riqualificazione, la formazione è finalizzata all'aggiornamento, al mantenimento e allo sviluppo delle competenze di base per lo svolgimento della propria attività lavorativa nell'unità produttiva di appartenenza, in funzione degli obiettivi operativi.

### 1.2.3. Le modalità e le metodologie formative

Particolarmente importante è il "rapporto docente-discenti".

Il personale docente, di qualunque provenienza esso sia, in funzione della soluzione gestionale adottata (formazione "gestita in economia" avvalendosi di personale interno; "gestita in outsourcing" mediante l'affidamento a un soggetto esterno attraverso una procedura di gara d'appalto o di affidamento diretto a titolo oneroso o gratuito; "acquistata a catalogo" sulla base delle offerte del mercato le cui caratteristiche corrispondono a quelle della domanda formulata dall'amministrazione), deve essere messo in condizione di svolgere un intervento formativo efficace.

Condizione minimale, affinché siano create le necessarie premesse al successo dell'intervento, è la trasmissione al docente di una serie di informazioni sulle principali variabili dell'intervento da realizzare: finalità specifica dell'intervento; tipologia di destinatari, segnalando l'esistenza di eventuali omogeneità o disomogeneità nelle caratteristiche degli stessi; collegamenti tra azione formativa e funzioni da svolgere; modalità e metodologie formative prescelte, da condividersi con il docente.

Anche "l'accoglienza" dovrà essere particolarmente seguita, al fine di adottare un metodo di lavoro che implichi fiducia, rispetto e cura di quanti interagiscono nel processo formativo, nonché attenzione alle condizioni logistiche e all'organizzazione (predisposizione delle sale, verifica del funzionamento delle strumentazioni didattiche, registrazione dei corsisti, ecc.), in modo da rendere gradevole e interessante il lavoro di ciascuno.

A tal fine, sarà importante porre attenzione particolare, nella scelta dei docenti, sia alla competenza relativa ai contenuti specifici, sia all'esperienza maturata nell'insegnamento ad adulti professionalizzati, sia alle metodologie didattiche utilizzate.

Occorrerà, inoltre, curare in maniera approfondita la scelta dei pacchetti formativi che garantiscano il massimo livello di interattività. A tal proposito andrà favorito il cosiddetto apprendimento in rete: rete vista non solo come strumento di diffusione dei materiali didattici, ma come "luogo" che rende possibile un elevato livello di interattività nel processo di insegnamento - apprendimento; una rete di persone prima ancora che di computer.

Necessario sarà anche predisporre accuratamente aule (facilmente raggiungibili da tutti), orari (compatibili con le esigenze d'ufficio), materiali didattici (che permettano la massima partecipazione) e condizioni logistiche generali (nel rispetto della normativa sulla sicurezza e sulle barriere architettoniche).

Circa le metodologie formative, significativa, per l'ottimale riuscita dell'intervento, sarà la particolare attenzione riservata al processo, cioè all'imparare ad imparare e all'acquisizione di strumenti di elaborazione riutilizzabili in diversi contesti, secondo una prospettiva metacognitiva, agevolando, sul piano formativo, tutte quelle attività che consentono all'individuo di trasformare l'esperienza in competenza.

L'erogazione del percorso formativo potrà avvenire sia con modalità in presenza (aula), sia con modalità blended (on line-aula).

### **1.2.3. Il collegamento tra formazione e cambiamento organizzativo**

Il collegamento con il cambiamento organizzativo, durante il percorso di formazione, sarà diretto se l'azione formativa è strettamente legata all'attivazione di un nuovo servizio (es. gestione informatica del protocollo); sarà indiretto se l'azione formativa non è strettamente legata all'attivazione di un nuovo servizio, bensì a processi di trasformazione organizzativa in senso lato (es. uso del linguaggio informatico).

### **1.2.4. Come valutare la priorità delle linee formative contenute nel piano**

Per garantire l'uso più efficace possibile delle risorse destinate alla formazione, è necessario poter dare alle singole linee formative previste nel piano una valutazione di priorità, che sia una misura del reale contributo che l'attuazione di quella linea formativa potrà dare al successo della strategia dell'amministrazione.

La priorità delle linee formative, contenute nel piano, è data dalla valutazione della **rilevanza della problematica** e della **fattibilità dell'azione di formazione**.

La problematica avrà una rilevanza alta se, non risolta, può compromettere il raggiungimento degli obiettivi; avrà rilevanza media, se la rimozione della stessa può favorire

il raggiungimento degli obiettivi; avrà rilevanza bassa se è scarsamente connessa al raggiungimento degli obiettivi.

La formazione avrà fattibilità alta se l'intervento può favorire la rimozione della problematica.

Ad esempio, poco o nulla si può fare con la formazione in merito alla necessità di informatizzare un processo per rendere più efficace un servizio, in presenza di un sistema informativo inadeguato.

### **1.3. Definizione del quadro delle azioni formative e degli obiettivi**

Rilevati i fabbisogni formativi, valutate le priorità delle linee formative, individuate le criticità organizzative e le problematiche che meglio si prestano ad essere affrontate con la formazione, esplicitati i vincoli normativi e contrattuali da rispettare, significativa sarà l'analisi del personale interessato (stima quantitativa) e dei profili professionali coinvolti, in termini di cambiamento o di sviluppo di competenze, opportune per il migliore svolgimento dei compiti assegnati.

In tal modo, potranno essere definiti gli obiettivi di riferimento del piano triennale e il sistema di competenze di cui l'amministrazione deve, in prospettiva, dotarsi, per contribuire significativamente al funzionamento ottimale e al cambiamento strategico della stessa.

In altre parole, occorre definire, in un orizzonte pluriennale, il quadro delle competenze da sviluppare, valutare le esigenze delle competenze necessarie nei singoli Uffici e classificare in macro-aree formative le azioni di formazione e gli obiettivi a tendere.

Di anno in anno il piano pluriennale verrà aggiornato in coerenza con le evoluzioni del contesto di riferimento, degli obiettivi e delle priorità della Amministrazione.

Il piano annuale sarà dedicato a definire le azioni formative prioritarie e a costruire la realizzazione delle stesse nell'anno solare di riferimento, a gestire le risorse finanziarie (progettazione ed erogazione di interventi, partecipazione a convegni, seminari o corsi esterni a catalogo, consulenze), a impostare le strategie di approvvigionamento (rapporti con i fornitori del servizio formativo), a monitorare e a valutare la formazione erogata.

Il monitoraggio richiede la rilevazione di dati relativi agli aspetti gestionali (tempi, corsisti, accoglienza, logistica, ecc.) e a quelli didattici (coordinamento didattico, metodologie didattiche).

La valutazione richiederà un'analisi dei risultati raggiunti e degli scostamenti tra questi e gli obiettivi previsti in termini di gradimento, apprendimento e di impatto sui contesti lavorativi interessati dalla formazione.

Sulla base della valutazione finale, si procederà ad una nuova programmazione degli interventi formativi in coerenza con gli obiettivi del piano triennale. All'offerta formativa successiva, complessivamente pianificata, potranno essere aggiunti interventi non programmati a priori e resi necessari dall'analisi valutativa compiuta al termine del ciclo annuale.

Circa i rapporti con i fornitori del servizio formativo, si ritiene utile ricordare che le procedure di approvvigionamento dovranno essere svolte in osservanza della norme esistenti in materia, quali: la normativa comunitaria in materia di appalti pubblici di forniture e di servizi; la normativa antimafia e quella sulla trasparenza dell'atto amministrativo; la normativa nazionale per l'acquisizione di beni e servizi nella Pubblica Amministrazione, ossia la "legge di contabilità generale dello Stato" (R.D. n. 2440/23 e R.D. n. 827/24), con particolare riferimento agli adempimenti che precedono e seguono lo svolgimento delle procedure di scelta dei contraenti; la normativa di disciplina delle procedure non contrattuali per l'acquisizione di beni e servizi in economia.

Con riferimento a tale ultima normativa, il *Regolamento di semplificazione dei procedimenti di spese in economia* (D.P.R. 20 agosto 2001, n. 384, pubblicato nella G.U. del 24 ottobre 2001, n. 248) mira a disciplinare il procedimento in modo uniforme per tutte le Amministrazioni. Ai sensi dell'art. 2, comma 1, di detto Regolamento, è stato emanato il decreto direttoriale n. 60 datato 5 febbraio 2002, concernente le modalità e le procedure da seguire per l'esecuzione dei lavori in economia.

In particolare il D.D. del 5 febbraio 2002, all'art. 4, comma 1 lettera o), stabilisce che il ricorso alle procedure di spese in economia è ammesso anche *per spese per corsi di preparazione, formazione e perfezionamento del personale, partecipazione alle spese per corsi indetti da enti, istituti ed amministrazioni varie, per un importo fino a 130.000 euro*.

L'articolo 10 dello stesso D.D. disciplina la procedura del cottimo fiduciario per beni e servizi ed evidenzia che *si può prescindere dalla richiesta di più preventivi (omissis) ... quando l'importo della spesa non superi l'ammontare di 20.000 euro, con esclusione dell'IVA*.

In merito al monitoraggio e alla valutazione delle azioni formative, verranno dedicati a seguire due appositi capitoli.

## **1.4. Il monitoraggio**

Il monitoraggio deve essere finalizzato alla raccolta dei dati e all'organizzazione degli stessi in considerazione degli obiettivi prefissati. Gli oggetti di rilevazione sono i tempi, le quantità, la qualità e i costi della formazione erogata.

### **1.4.1. I tempi**

E' necessario conoscere tempestivamente lo stato di avanzamento del piano, ossia lo stato di attuazione del processo formativo con riferimento alle sue fasi standard, che possono così essere enucleate: progetto preliminare con indicazione di obiettivi, destinatari, ecc.; impegno finanziario; gara-contratto; aggiudicazione-affidamento incarico; progettazione di dettaglio (esplicitazione definitiva di obiettivi, articolazione, materiale didattico, calendario); inizio attività formative; conclusione attività formative; liquidazione; adempimenti finali.

Il raffronto tra attività programmate e attività realizzate consente di definire il monitoraggio del grado di avanzamento del piano.

### **1.4.2. Le quantità**

E' importante misurare, relativamente ai singoli interventi formativi: le ore di formazione erogate; il numero dei destinatari di ogni percorso formativo; le ore di formazione per ogni singolo destinatario e per il numero totale dei destinatari.

In fase di monitoraggio, sia periodico che consuntivo, andranno evidenziati gli eventuali scostamenti, in termini percentuali e in valori assoluti, dai valori previsti.

### **1.4.3. La qualità**

A differenza dei costi, del tempo e delle quantità, la qualità è una dimensione immateriale, per cui possono essere assunti, quali indici dell'efficacia dell'azione formativa, i livelli di gradimento delle attività formative. La rilevazione del gradimento offre il vantaggio della immediatezza e della semplicità della rilevazione stessa. I dati delle valutazioni di gradimento da rilevare possono essere così sintetizzati: informazioni sul gradimento espresso in relazione alle tre principali variabili: utilità percepita; didattica; organizzazione e servizi.

### **1.4.4. I costi**

Nel governo economico della formazione, sarà necessario "presidiare" le risorse finanziarie, ovvero:

- a) gli stanziamenti espliciti a bilancio relativi ai servizi formativi acquistati all'esterno per attuare le diverse linee formative previste nel piano (*es.: progettazione ed erogazione di formazione ad hoc; partecipazione a convegni, seminari o corsi esterni a catalogo; utilizzo di fondi strutturali erogati da altri livelli di governo*);
- b) le risorse finanziarie destinate pure alla formazione, ma stanziare su altri capitoli (*es. missioni*);
- c) i costi sostenuti per attività formative realizzate con risorse interne;
- d) i costi di struttura (*logistica, materiali*).

## 1.5. La valutazione

La valutazione è essenziale per una gestione efficace nel presente e nel futuro, in quanto permette di verificare gli esiti dell'azione condotta, nonché di comprendere le cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi previsti e di sviluppare orientamenti efficaci per le future azioni.

Nell'ambito della formazione, la valutazione è volta ad osservare, analizzare, interpretare e giudicare aspetti rilevanti degli interventi formativi che riguardano tanto i destinatari, quanto l'Amministrazione.

I principali ambiti della valutazione della formazione sono legati tra di loro da un nesso di causa-effetto, ovvero: il gradimento da parte dei destinatari costituisce un presupposto per l'apprendimento, che a sua volta può generare un impatto sul contesto lavorativo.

### 1.5.1. Valutazione di gradimento

La valutazione dell'indice di gradimento può essere considerata una modalità particolare di rilevazione della soddisfazione dell'utenza; è importante, infatti, conoscere il punto di vista degli utenti per valutare l'efficienza dell'intervento, la qualità dell'offerta formativa e l'efficacia del percorso di insegnamento-apprendimento.

La valutazione di gradimento può essere utilizzata tanto in itinere, quanto a ridosso dell'immediata conclusione del percorso formativo.

La valutazione di gradimento si presta maggiormente per le azioni valutative da condursi sugli interventi formativi a beneficio di un alto numero di unità di personale e di lunga durata, ossia replicati in più edizioni, soprattutto perché utile per segnalare anomalie che richiedono tempestive forme di intervento correttivo.

La metodologia si basa sull'individuazione degli aspetti qualitativi e organizzativi più rilevanti della formazione; ai soggetti coinvolti, cui si somministra solitamente un questionario strutturato, si chiede di esprimere un giudizio in termini di livello di gradimento della formazione espressa in "fattori della qualità".

Le tre aree conoscitive sulle quali è possibile condurre l'analisi di gradimento sono:

- 1) livello di qualità attesa e quello percepito delle azioni formative;
- 2) il clima interno dell'Amministrazione nei confronti delle azioni formative;
- 3) il grado di partecipazione alle azioni formative.

I fattori di qualità del servizio formativo devono tener conto dell'utilità percepita, della didattica e dell'organizzazione e dei servizi accessori.

Ambiti di indagine	Fattori di qualità
Utilità percepita	Applicabilità degli argomenti trattati nell'ambito lavorativo Livello di approfondimento degli argomenti trattati Gradi di rispondenza dei contenuti formativi rispetto alle aspettative iniziali Grado di rispondenza dei contenuti formativi rispetto agli interessi professionali personali
Didattica e docenza	Adeguatezza delle metodiche didattiche per l'apprendimento degli argomenti trattati Utilità del materiale didattico fornito Facilità nella lettura del materiale didattico Competenza del docente Chiarezza espositiva del docente Capacità di adattamento del docente rispetto al livello di conoscenza dei partecipanti
Organizzazione e servizi	Facilità di accesso ai luoghi di formazione Adeguatezza dell'aula dal punto di vista dell'ambiente ( <i>luminosità, spazi</i> ) Adeguatezza delle attrezzature a disposizione

Sarà opportuno elaborare un rapporto di valutazione del gradimento e darne diffusione anche presso le unità organizzative di appartenenza dei soggetti formati.

### 1.5.2. Valutazione dell'apprendimento

La valutazione dell'apprendimento si sostanzia in "un'attività di riflessione sul cambiamento individuale".

In merito al processo valutativo dell'apprendimento occorre distinguere quattro principali tipologie di valutazione :

- 1) **La valutazione d'ingresso** o iniziale, finalizzata ad individuare i livelli di partenza, le competenze pregresse dei corsisti. Per alcune materie, come l'informatica o la lingua straniera, questo tipo di valutazione dovrebbe costituire criterio di selezione per l'accesso al corso, in funzione del livello del corso stesso (informatica avanzata, inglese di secondo livello). La valutazione in ingresso consente di costruire corsi omogenei con riferimento alle competenze dei corsisti e permette ai docenti di calibrare i propri interventi sulle caratteristiche specifiche dell'utenza.
- 2) **La valutazione formativa** o in itinere, finalizzata ad acquisire le informazioni necessarie per modificare o rendere più efficace il processo di insegnamento/apprendimento.
- 3) **La valutazione finale** o sommativa, finalizzata a valutare l'efficacia didattica del corso, consentendo di individuare i punti di forza e di debolezza di un percorso didattico.
- 4) **L'autovalutazione**, finalizzata a far valutare allo stesso destinatario l'efficacia del corso, in termini di competenze acquisite rispetto alla situazione di partenza.

**Gli strumenti** per la valutazione dell'apprendimento possono essere: test oggettivi di profitto o colloqui di orientamento nella valutazione d'ingresso; test oggettivi di profitto, questionari, esercitazioni, attività simulate nella valutazione in itinere; giudizio finale sui risultati dell'apprendimento attraverso prove scritte o pratiche o colloqui strutturati nella valutazione finale; questionari nell'autovalutazione.

Oggetto di valutazione saranno i vari tipi di competenze dei destinatari: competenze di tipo cognitivo (quanto è stato appreso rispetto ad una determinata disciplina); competenze tecnico professionali, che riguardano la sfera del fare o del sapere applicare; competenze trasversali che attengono al saper comunicare, saper lavorare in gruppo, saper organizzare le conoscenze acquisite. Queste ultime sono comunque competenze difficili da valutare, in quanto riguardano la singola persona, il suo modo di essere e non è facile separare quanto è stato trasmesso durante il percorso formativo da quanto era già posseduto dal partecipante.

La valutazione dell'apprendimento viene generalmente effettuata dai docenti o dal coordinatore del corso; essa rientra nei compiti propri di queste figure e, quindi, non dovrebbe comportare costi aggiuntivi.

### 1.5.3. La valutazione di impatto

Questo tipo di valutazione consente una conoscenza più profonda ed esaustiva dei processi formativi realizzati.

E' da sottolineare, comunque, che l'impatto dell'azione formativa realizzata sul contesto organizzativo viene generato in periodi più o meno lunghi.

L'applicazione al lavoro di abilità e competenze acquisite dagli "individui formati" può essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (8-10 mesi); i cambiamenti relativi ai comportamenti organizzativi e al consolidamento degli stessi possono essere riscontrati nell'arco di qualche anno.

In ogni caso è utile, comunque, intervistare i dirigenti sull'impatto di una certa azione formativa, non soltanto per valutare i cambiamenti sul contesto lavorativo, ma soprattutto per contribuire ad una più diffusa attenzione al processo formativo e alle conseguenze delle azioni di ciascuno.

Possiamo individuare tre grandi oggetti della valutazione d'impatto.

- 1) *Competenze e situazioni vincenti o critiche.*

E' importante verificare come cambiano i comportamenti lavorativi a seguito dell'intervento formativo, in base all'auto-percezione dei partecipanti all'attività formativa, dei loro capi, dei loro colleghi o collaboratori.

Ovviamente, nel caso in cui il progetto formativo ha indicato e descritto con chiarezza le competenze obiettivo da sviluppare, la valutazione d'impatto è facilitata dalla presenza di presupposti chiari.

## 2) *Evidenze oggettive di performance.*

E' bene verificare le evidenze oggettive di performance, individuali o collettive, che siano riconducibili alle azioni formative.

Per esempio, l'aggiornamento normativo in materia di contenzioso è finalizzato ad una conoscenza puntuale e approfondita delle norme da applicare, per un esercizio corretto e snello della funzione. La formazione in questo caso dovrebbe avere un riscontro in termini di minore incidenza del contenzioso risolto a sfavore dell'amministrazione. Ancora, la formazione specialistica per addetti agli uffici Relazione con il Pubblico è finalizzata a rafforzare le competenze relazionali e l'orientamento al servizio nei confronti degli utenti. Le evidenze oggettive di performance in questo caso possono essere di due tipi: i livelli di soddisfazione espressi dall'utenza, rispetto alla cortesia e alla capacità degli addetti e l'andamento del numero dei reclami all'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

## 3) *Percezione e significato delle esperienze formative.*

In questo caso l'attenzione viene focalizzata sull'analisi di ciò che viene espresso dai partecipanti, in merito alla rappresentazione che l'individuo ha di sé all'interno dell'organizzazione, delle proprie aspirazioni e il significato che attribuisce all'esperienza formativa rispetto a questa rappresentazione.

In particolare, le aree di indagine riguardano: la coerenza tra contesto organizzativo ed esperienza formativa, la percezione degli effetti sui destinatari dell'azione formativa, la percezione dell'impatto sul funzionamento dell'amministrazione, il giudizio sull'incremento di efficacia generale dell'attività.

I tre tipi di valutazione possono essere indagati attraverso interviste individuali o di gruppo oppure attraverso questionari ad hoc per saggiare opinioni e percezioni.

In merito agli aspetti comportamentali, alle relazioni e alla motivazione successivi all'intervento formativo, sarà opportuno rilevare se sono migliorate le relazioni tra i dipendenti e se esiste una maggiore collaborazione fra gli stessi; se è presente una maggiore motivazione sul lavoro e, se si sono modificate le condotte di lavoro, in che modo.

Le informazioni raccolte attraverso le modalità di indagine illustrate, saranno oggetto di lettura, riflessione e sintesi, al fine di realizzare il **rapporto di valutazione**, momento conclusivo del processo valutativo.

Tale documento farà riferimento agli obiettivi cui l'intervento formativo era finalizzato, alla metodologia adottata nella stesura dello stesso, ai risultati e alle evidenze raccolte.

Il rapporto, infine, dovrà contenere indicazioni e proposte per il futuro ed essere oggetto della più ampia diffusione.

## PARTE SECONDA

### 2. II PIANO DI FORMAZIONE ANNUALE

#### 2.1. Programmazione

Il quadro di formazione triennale, rappresentato prima dell'illustrazione dei risultati dell'indagine sui fabbisogni formativi, al fine di permettere una conoscenza immediata e una visione d'insieme delle necessità formative espresse e del sistema di governo della formazione, evidenzia preliminarmente le macro aree formative su cui dovranno intervenire le azioni di formazione a tendere. Per ogni macro area formativa sono state indicate le tipologie di interventi da realizzare con riferimento alle specifiche tematiche.

Sulla base delle priorità delle azioni formative da costruire e portare a compimento nel primo ciclo di annualità del piano, ossia nel 2005 (priorità emerse dalla lettura delle azioni formative maggiormente richieste, dalle esigenze di sviluppo di servizi utili ai processi di innovazione e di trasformazione organizzativa, dalle necessità di abilità di competenze specialistiche di settore, dalle opportunità di sviluppo di competenze di carattere gestionale e organizzativo-comportamentale), sarà necessario effettuare interventi nelle seguenti materie:

- Contenzioso del lavoro e assistenza legale
- Informatica
- Revisori dei conti
- Lingue comunitarie
- Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale
- Normativa scolastica e universitaria
- Gestione risorse umane
- Controllo di gestione

Come è noto, compito istituzionale di questa Direzione Generale, nell'ambito della formazione del personale, che può essere "interna al settore" e "tra settori interni all'amministrazione", è quello di gestire e realizzare gli interventi per gli Uffici dell'Amministrazione Centrale e di coordinare le iniziative relative all'attuazione dei corsi di formazione a livello periferico, nonché attivare e sviluppare un sistema di monitoraggio e valutazione.

Relativamente alla funzione di coordinamento degli interventi formativi sul territorio la prima parte del presente documento è stata dedicata a fornire le indicazioni necessarie alla pianificazione, alla regolamentazione e alla gestione omogenea dei percorsi formativi.

Tuttavia, si ritiene opportuna, relativamente ad alcune categorie di intervento, una formazione su scala nazionale curata e posta in essere da questo Ufficio, in considerazione sia dell'estensione quantitativa della richiesta, che dell'unitario obiettivo strategico dell'amministrazione nel suo complesso, per consentire modalità e finalità di lavoro univoche.

Tale categorie di intervento riguardano:

- Aggiornamento dei revisori dei conti
- Contenzioso del lavoro e assistenza legale
- Gestione di siti web e nuova comunicazione istituzionale

Nelle pagine che seguono vengono illustrate le schede informative degli interventi programmati sia su scala nazionale e che per gli Uffici dell'Amministrazione centrale.

## **2.2. Interventi formativi su scala nazionale**

### **2.2.1. Area giuridico-amministrativo-contabile**

#### **Contenzioso del lavoro e assistenza legale**

**Destinatari:** personale dirigenziale e non dirigenziale addetto al servizio.

**Finalità:** sviluppo e omogeneizzazione di modalità operative e organizzative connesse alla gestione del contenzioso del lavoro, in coerenza con il decentramento dei compiti in materia.

Approfondimento delle tematiche più significative.

Avvio di un processo di integrazione tra le componenti dei dirigenti scolastici e operatori amministrativi addetti al servizio presso gli uffici del MIUR, pur nella distinzione dei reciproci ruoli e funzioni.

**Modalità di erogazione:** formazione in presenza e a distanza – Convegno conclusivo

**Sede del corso:** Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone

#### **Aggiornamento dei revisori dei conti**

**Destinatari:** campione significativo di personale (dirigenziale e non dirigenziale) componente del collegio dei revisori dei conti per le scuole.

**Finalità:** approfondimento delle tematiche introdotte dall'autonomia scolastica e dal Regolamento concernente le istruzioni sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche, nonché della connessione tra la definizione progettuale del P.O.F. e la relativa pianificazione finanziaria.

Supporto nella soluzione delle problematiche più significative.

Aggiornamento sul "Progetto Athena 2" di cui alla Circolare Interministeriale n. 36 del 25 /11/04.

**Modalità di erogazione:** formazione in presenza.

**Sede del corso:** Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone

## **2.2.2. Area delle tecnologie per l'automazione d'ufficio e la comunicazione**

### **Gestione dei siti web e la nuova comunicazione istituzionale**

**Destinatari:** 1° modulo per il personale già addetto al servizio.  
2° modulo per il personale da destinare.

**Finalità:** 1° modulo - sviluppo e ampliamento di conoscenze e competenze relative sia nell'ambito tecnico che in quello comunicazionale.  
2° modulo - Fornire specifiche abilità e conoscenze necessarie per lo svolgimento delle attività.

**Modalità di erogazione:** formazione blended.

**Sede del corso:** Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone

## **2.3. Interventi formativi per gli Uffici dell'Amministrazione centrale**

### **2.3.1. Area culturale generale**

#### **Seconda e terza lingua comunitaria ( aggiornamenti specialistici e livelli di apprendimento).**

**Destinatari:** 1° modulo – personale dirigenziale e campione significativo di personale non dirigenziale in servizio presso la D.G. per gli affari internazionali dell'istruzione scolastica e presso la D.G. per le strategie e lo sviluppo dell'internazionalizzazione della ric. sc. e tecn.  
2° modulo – campione significativo di personale dirigenziale e non dirigenziale

**Finalità:** 1° modulo – potenziare le abilità e le competenze linguistiche individuali. Sviluppare capacità di interazione con colleghi delle amministrazioni europee, nonché di comprensione e produzione di informazioni ed espressioni relative allo specifico settore di lavoro. Facilitare la partecipazione alla dimensione europea dell'educazione.  
2° modulo – potenziare le competenze linguistico-comunicative di base, privilegiando la comprensione e produzione della lingua orale ai livelli di apprendimento iniziale e sviluppando gradualmente la comprensione della lingua scritta. Sviluppo di competenze di comprensione e produzione della lingua scritta per i livelli più avanzati.

**Modalità di erogazione:** formazione in presenza, e-learning, e-coaching.

**Sede del corso:** Sedi del MIUR.

### **La normativa scolastica e universitaria**

**Destinatari:** 1° modulo per un campione significativo di personale dirigenziale e non dirigenziale in servizio presso il Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, il Dipartimento per l'Istruzione e gli Uffici di diretta collaborazione all'opera del Ministro.  
2° modulo per un campione significativo di personale dirigenziale e non dirigenziale in servizio presso la direzione Generale per l'Università.

**Finalità:** 1° modulo – sviluppo di conoscenze e competenze in merito ai nuovi ordinamenti, all'organizzazione della scuola dell'autonomia e alla gestione del personale scolastico.  
2° modulo – sviluppo di conoscenze e competenze in merito alla recente normativa e al sistema universitario nel suo complesso.

**Modalità di erogazione:** formazione in presenza.

**Sede del corso:** 1° modulo e 2° modulo - Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone.

## **2.3.2. Area delle tecnologie per l'automazione d'ufficio e la comunicazione**

### **Automazione d'ufficio e gestione elettronica del flusso documentale**

**Destinatari:** 1° modulo – Campione significativo di personale dirigenziale e non dirigenziale con competenze informatiche di base.

2° modulo - Campione significativo di personale dirigenziale e non dirigenziale con competenze informatiche medie.

**Finalità:** 1° modulo – Sviluppo di conoscenze e competenze nell'uso di editor di testo, fogli elettronici, posta elettronica, chat, forum e motori di ricerca in internet, nonché nell'uso di editor per la presentazione di slides e per la gestione di basi di dati.

2° modulo - Approfondimento e sviluppo di competenze relative alla strutturazione di basi di dati, nonché di conoscenze delle reti telematiche.

**Modalità di erogazione:** Formazione in presenza.

**Sede del corso:** Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone.

### **Aggiornamento specialistico analisti**

**Destinatari:** Analisti-programmatori della Direzione Generale per i Sistemi Informativi

**Finalità:** aggiornamento sulle più recenti tecnologie finalizzate alla gestione di basi di dati, dei linguaggi di programmazione anche per la costruzione e gestione di reti informatiche e siti web.

**Modalità di erogazione:** Formazione blended.

**Sede del corso:** Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone.

### 2.3.3. Area socio-organizzativa

#### Gestione delle risorse umane

**Destinatari:** campione significativo di dirigenti e di funzionari direttivi.

**Finalità:** riflessione sugli attuali contesti organizzativi.

Esame del ruolo manageriale in coerenza con la cultura del personale e con i compiti istituzionali assegnati.

Esame delle metodologie di gestione e di comunicazione interna, al fine di favorire il benessere organizzativo.

Riflessione sulle competenze personali utili ad affrontare e ad adattarsi in modo positivo ai cambiamenti.

Sviluppo di una gestione efficace dei collaboratori per motivare e guidare gli stessi verso la missione dell'ufficio.

**Modalità di erogazione:** formazione in presenza.

**Sede del corso:** Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone.

#### Controllo di gestione

**Destinatari:** personale dirigenziale (campione significativo, dirigenti degli Uffici responsabili del controllo di gestione, dirigenti del Servizio di Controllo Interno); campione significativo di funzionari direttivi.

**Finalità:** analisi dei processi di lavoro.

Aggiornamento sulle principali riforme intervenute con riferimento al management pubblico.

Aggiornamento sulle procedure di individuazione degli indicatori di efficacia e di efficienza idonei a consentire la valutazione del livello di realizzazione degli obiettivi, ai fini del controllo di gestione.

Approfondimento delle tematiche più significative attinenti il sistema dei controlli, la direzione per obiettivi e la cultura dei risultati.

**Modalità di erogazione:** formazione in presenza. Convegno conclusivo.

**Sede del corso:** esterna al MIUR..

## **2.4. Interventi formativi da svolgere in osservanza di vincoli di natura normativa**

### **2.4.1. Sicurezza sui luoghi di lavoro (Decreto Legislativo n. 626/94)**

#### **Addetti al primo soccorso (D. L.vo n. 626/94 – D.M. n.388/03)**

**Destinatari:** 1° modulo – Campione significativo di personale non dirigenziale.  
2° modulo – Personale non dirigenziale già formato negli anni 2002, 2003 e 2004.

**Finalità:** 1° modulo – Fornire conoscenze e competenze, per l'attuazione delle misure di primo intervento interno e per l'attivazione degli interventi di pronto soccorso.  
2° modulo – Aggiornamento in materia, con particolare riferimento alla capacità di intervento pratico.

**Modalità di erogazione:** Formazione in presenza (teorica e pratica).

**Sede del corso:** Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone.

#### **Lotta antincendio (D. L.vo n. 626/94)**

**Destinatari:** Campione significativo di personale non dirigenziale.

**Finalità:** Formazione e aggiornamento su competenze e conoscenze in merito alle misure preventive e precauzionali e alle metodologie per la gestione delle emergenze.

**Modalità di erogazione:** Formazione in presenza (teorica e pratica).

**Sede del corso:** Centro di formazione permanente del MIUR sito in Monte Porzio Catone.

#### **Responsabili e addetti al servizio prevenzione e protezione (D. L.vo n. 626/94 – D. L.vo n. 195/03)**

Le relative iniziative di formazione potranno essere programmate non appena sarà emanato il decreto ministeriale di cui all'art. 2 del D. L.vo n. 195/03.

Nelle more i responsabili e addetti al servizio prevenzione e protezione di questo Ministero potranno partecipare a corsi di formazione "a catalogo".

#### **Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (D. L.vo n. 626/94)**

Le relative iniziative di formazione potranno essere programmate, nei confronti delle unità di personale che verranno designate dalle OO.SS., non appena il Gruppo Integrato di Coordinamento costituito presso l'INAIL fornirà indicazioni in merito.

## 2.5. Note e osservazioni

In conclusione, si segnalano alcune tematiche connesse al governo della formazione.

Come già detto nella premessa, il piano di formazione interessa l'attività formativa del MIUR nel suo complesso, indirizzata a tutti i soggetti che svolgono la propria opera al servizio dell'Amministrazione. La stessa Legge n. 3/03, che ha modificato il D. L.vo n. 165/01, inserendo l'art. 7 bis, stabilisce che il piano di formazione interessa il personale, "**compreso quello in posizione di comando o fuori ruolo**".

Per le categorie di personale in posizione di comando o fuori ruolo, quali i docenti e i dirigenti scolastici in servizio presso gli Uffici centrali e periferici del MIUR, sembra oltremodo necessario assicurare interventi formativi alla stregua del personale amministrativo. A tal fine sarà opportuna un'intesa tra le due OO. SS. di comparto e le Direzioni Generali competenti.

In merito alla **certificazione** delle competenze acquisite a conclusione di un percorso formativo, sarebbe opportuno distinguere la semplice frequenza a un corso dalla partecipazione a un corso con esame e valutazione finale.

Relativamente agli interventi formativi che verranno autonomamente realizzati dagli Uffici Scolastici Regionali, si consiglia di programmare **iniziative interregionali** laddove, in considerazione della vicinanza territoriale, esistano esigenze formative simili. (*Vedi in Appendice l'elenco dei fabbisogni formativi rilevati, distinti per regione*).

## 2.6. Le risorse finanziarie

In questo capitolo vengono riportate le disponibilità finanziarie per l'anno 2005, finalizzate alla formazione del personale degli Uffici centrali e periferici del MIUR.

Con Decreti Dipartimentali n. 1 del 28 gennaio 2005 e n. 7 del 22 aprile 2005 sono state assegnate alle Direzioni Generali sotto elencate del Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del Bilancio, delle risorse umane e dell'informazione, per l'esercizio finanziario 2005, sul Capitolo 1182, concernente "Spese per la formazione, l'aggiornamento e il perfezionamento del personale, spese per compensi ai funzionari docenti, per acquisto di materiale didattico, per le riviste e le pubblicazioni", le somme a fianco di ciascuna indicate.

	<b>Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del Bilancio, delle risorse umane e dell'informazione</b>	
<b>Cap. 1182</b>	<i>Spese per la formazione, l'aggiornamento ed il perfezionamento del personale; spese per compensi ai funzionari docenti, per acquisto di materiale didattico, per le riviste e per le pubblicazioni</i>	
	Direzione Generale per le risorse umane del Ministero, acquisti e affari generali	<b>2.436.172,00</b>
	Direzione Generale per gli studi e la programmazione sui sistemi dell'istruzione, dell'università, della ricerca e dell'alta formazione artistica musicale e coreutica	<b>30.000,00</b>
	Direzione Generale per la politica finanziaria e per il bilancio	<b>40.000,00</b>
	Direzione Generale per la comunicazione	<b>30.000,00</b>
	Direzione Generale per i sistemi informativi	<b>30.000,00</b>

Vengono indicate qui di seguito le risorse finanziarie e i relativi capitoli di bilancio, esercizio finanziario 2005, concernenti le spese per la formazione, l'aggiornamento e il perfezionamento del personale, per compensi ai funzionari docenti, per acquisto di materiale didattico, per le riviste e per le pubblicazioni, distribuite fra gli altri due Dipartimenti dell'Amministrazione Centrale e gli Uffici Scolastici Regionali.

	<b>Dipartimento per l'Istruzione</b>	
<b>Cap. 1373</b>	<i>Spese per la realizzazione di attività di formazione, aggiornamento e perfezionamento del personale, per compensi ai docenti dei corsi, per l'acquisto di materiale didattico, per le riviste e pubblicazioni</i>	<b>374.585,00</b>
	<b>Dipartimento per l'Università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca scientifica e tecnologica</b>	
<b>Cap. 1612</b>	<i>Spese per la formazione, l'aggiornamento ed il perfezionamento del personale, spese per compensi ai funzionari docenti, per acquisto di materiale didattico, per le riviste e le pubblicazioni</i>	<b>205.343,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per la Lombardia</b>	
<b>Cap. 2113</b>	<i>Spese per la formazione, l'aggiornamento ed il perfezionamento del personale; spese per compensi ai funzionari docenti, per acquisto di materiale didattico, per le riviste e le pubblicazione</i>	<b>64.976,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per il Piemonte</b>	
<b>Cap. 2304</b>	<i>Spese per.....</i>	<b>45.597,00</b>

	<b>Ufficio scolastico regionale per la Liguria</b>	
<b>Cap. 2486</b>	<i>Spese per....</i>	<b>23.938,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per il Veneto</b>	
<b>Cap. 2668</b>	<i>Spese per .....</i>	<b>41.037,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per l'Emilia Romagna</b>	
<b>Cap. 2850</b>	<i>Spese per ...</i>	<b>50.157,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per il Friuli Venezia Giulia</b>	
<b>Cap. 3045</b>	<i>Spese per ....</i>	<b>23.938,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per la Toscana</b>	
<b>Cap. 3233</b>	<i>Spese per ...</i>	<b>54.716,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per l'Umbria</b>	
<b>Cap. 3406</b>	<i>Spese per...</i>	<b>14.820,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per il Lazio</b>	
<b>Cap. 3597</b>	<i>Spese per ...</i>	<b>53.577,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per le Marche</b>	
<b>Cap. 3799</b>	<i>Spese per ....</i>	<b>23.938</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per il Molise</b>	
<b>Cap. 3961</b>	<i>Spese per...</i>	<b>14.820,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per l'Abruzzo</b>	
<b>Cap. 4143</b>	<i>Spese per....</i>	<b>23.937,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per la Puglia</b>	
<b>Cap. 4325</b>	<i>Spese per ....</i>	<b>35.338,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per la Campania</b>	
<b>Cap. 4512</b>	<i>Spese per ....</i>	<b>56.997,00</b>
	<b>Ufficio scolastico per la Basilicata</b>	
<b>Cap. 4634</b>	<i>Spese per ....</i>	<b>14.820,00</b>
	<b>Ufficio scolastico per la Calabria</b>	
<b>Cap. 4880</b>	<i>Spese per ...</i>	<b>31.919,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per la Sardegna</b>	
<b>Cap. 5062</b>	<i>Spese per ....</i>	<b>25.079,00</b>
	<b>Ufficio scolastico regionale per la Sicilia</b>	
<b>Cap. 5245</b>	<i>Spese per ...</i>	<b>53.577</b>

# APPENDICE

## **Legge 16 gennaio 2003, n. 3**

"Disposizioni ordinamentali in materia di pubblica amministrazione" G. U. n. 15 del 20 Gennaio 2003 - Supplemento Ordinario n. 5

---

Capo I

DISPOSIZIONI IN MATERIA DI PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

[...]

Art. 4.

(Modifiche al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di formazione del personale delle pubbliche amministrazioni)

1. Dopo l'articolo 7 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è inserito il seguente:

«Art. 7-bis. - (Formazione del personale). – 1. Le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, con esclusione delle università e degli enti di ricerca, nell'ambito delle attività di gestione delle risorse umane e finanziarie, predispongono annualmente un piano di formazione del personale, compreso quello in posizione di comando o fuori ruolo, tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche. Il piano di formazione indica gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie, nei limiti di quelle, a tale scopo, disponibili, prevedendo l'impiego delle risorse interne, di quelle statali e comunitarie, nonché le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari.

2. Le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, nonché gli enti pubblici non economici, predispongono entro il 30 gennaio di ogni anno il piano di formazione del personale e lo trasmettono, a fini informativi, alla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze. Decorso tale termine e, comunque, non oltre il 30 settembre, ulteriori interventi in materia di formazione del personale, dettati da esigenze sopravvenute o straordinarie, devono essere specificamente comunicati alla Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero dell'economia e delle finanze indicando gli obiettivi e le risorse utilizzabili, interne, statali o comunitarie. Ai predetti interventi formativi si dà corso qualora, entro un mese dalla comunicazione, non intervenga il diniego della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze. Il Dipartimento della funzione pubblica assicura il raccordo con il Dipartimento per l'innovazione e le tecnologie relativamente agli interventi di formazione connessi all'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione».

[...]

## **Direttiva sulla formazione**

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 attivita' formative.

Questa direttiva, pertanto, richiama e impegna la responsabilita' dei dirigenti nella gestione del personale e delle risorse finanziarie ad essa connesse, l'attenzione degli operatori alla qualita' 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 attivita' 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 attivita' formative dovranno rispondere a standard minimi di qualita' 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, dovra' essere sviluppata attraverso un sistema di governo, di monitoraggio e controllo che consenta di valutarne l'efficacia e la qualita'.

## 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'effettivita' delle riforme normative, dall'altro per intervenire su eventuali meccanismi di esclusione e demotivazione che possono derivare dai processi di innovazione.

Per questo e' necessario istituire, se assenti, strutture dedicate alla formazione e alla valorizzazione delle risorse umane, che assicurino la pianificazione e la programmazione delle attivita' 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 potra' consentire di ampliare il numero dei destinatari e realizzare una formazione continua che garantisca livelli minimi comuni di conoscenze.

Poiche' 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 dovra' essere particolarmente attento alla qualita' 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 necessita' di meglio qualificare i profili attualmente esistenti. Un'analisi aggiornata dei profili professionali mancanti dovra' 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, affinche' si possa realizzare una integrazione con il modello manageriale degli altri settori della societa' 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 responsabilita' 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, nonche' 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 attivita' di formazione.

#### 5. Principi guida per la qualita'.

La formazione costituisce un processo articolato, costituito da piu' 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 responsabilita' delle amministrazioni nella formazione del personale emerge in modo chiaro gia' nella fase dell'individuazione dei destinatari dei programmi di formazione.

Tale attivita' 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 gia' 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 opportunita', individuando i percorsi e le metodologie formative piu' appropriate.

L'insieme di tali informazioni va raccolto e organizzato in apposite banche dati, anche per evitare di destinare ad attivita' formative personale non interessato, non impiegabile a copertura dei nuovi compiti degli uffici e non dotato di professionalita' 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 qualita' della formazione, intesa anche come adeguatezza ai bisogni dei singoli oltre che delle amministrazioni, e' importante soprattutto per gli effetti rilevanti che puo' 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'attivita' 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'attivita' 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 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 espresse dai partecipanti alle attivita' 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 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 attivita';

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'attivit  di formazione saranno indicati e contenuti in una guida operativa, che verrebbe 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 attivit  formative, quindi, dovr  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 fornir  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'attivit  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, svolger , 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 attivita'.

Il piano di formazione delle amministrazioni centrali dello Stato anche ad ordinamento autonomo dovra' essere inviato all'Osservatorio (punto 7). L'elaborazione del piano annuale dovra' tenere conto di quanto previsto dal documento di programmazione economico-finanziaria e dalla Direttiva generale per l'attivita' amministrativa e per la gestione.

Per assicurare un efficace gestione delle politiche della formazione e stabilire standard minimi di qualita', verra' 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 piu' frequente mobilita' 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 mobilita' dei funzionari e dei dirigenti anche nell'ambito degli organismi internazionali.

Le attivita' formative dovranno svolgersi in collaborazione con istituti degli altri Paesi membri della Comunita' 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 attivita' 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 qualita' manageriali di eccellenza, con una forte cultura del risultato e della responsabilita', 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, dovra' diventare una dimensione permanente della vita professionale dei dirigenti, garantendo ad essi qualita', innovazione e flessibilita' 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 attivita' 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: Frattini

# ***Direttiva del 6 agosto 2004 - Progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni***

(GU n. 229 del 29-9-2004)

---

## **IL MINISTRO PER L'INNOVAZIONE E LE TECNOLOGIE e IL MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA**

Visto l'art. 5 della legge 23 agosto 1988, n. 400, recante «Disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri»;

Visto il decreto legislativo 12 febbraio 1993, n. 39, recante «Norme in materia di sistemi informativi automatizzati delle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 2, comma 1, della legge 23 ottobre 1992, n. 421» e successive modificazioni ed integrazioni;

Visto il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante «Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche», ed in particolare l'art. 7-bis introdotto dalla legge 16 gennaio 2003, n. 3, recante «Disposizioni ordinamentali in materia di pubblica amministrazione»;

Visto il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 9 agosto 2001, recante «Delega di funzioni del Presidente del Consiglio dei Ministri in materia di innovazione e tecnologie al Ministro senza portafoglio, dott. Lucio Stanca»;

Visto il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 29 novembre 2002, recante «Delega di funzioni del Presidente del Consiglio dei Ministri in materia di funzione pubblica al Ministro senza portafoglio, avv. Luigi Mazzella»;

Vista la direttiva del Ministro per la funzione pubblica in data 13 dicembre 2001, recante «Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni»;

Vista la direttiva del Ministro per l'innovazione e le tecnologie in data 21 dicembre 2001, recante «Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione»;

Viste le «Linee guida del Governo per lo sviluppo della società dell'informazione nella legislatura», del giugno 2002;

Vista la direttiva del Ministro per l'innovazione e le tecnologie in data 20 dicembre 2002, recante «Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione» per l'anno 2003;

Vista la direttiva del Ministro per l'innovazione e le tecnologie in data 18 dicembre 2003, recante «Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione» per l'anno 2004;

### **Emanano**

la seguente direttiva in materia di progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni.

#### **1. Premessa.**

La presente direttiva è rivolta alle amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le istituzioni universitarie, gli enti pubblici non economici nazionali, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN), le agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300; resta ferma, comunque, la competenza dello Stato di cui all'art. 117, secondo comma, lettera r), della Costituzione.

La direttiva 13 dicembre 2001, recante: «Formazione e valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni» - emanata dal Ministro per la funzione pubblica di concerto con il Ministro per l'innovazione e le tecnologie - in tema di e-learning, evidenzia, tra l'altro, che l'adozione delle nuove tecnologie informatiche comporta notevoli investimenti iniziali e richiede un'accurata pianificazione, in modo da poter tenere nella debita considerazione, oltre agli obiettivi primari della formazione, le esigenze dei destinatari della stessa e l'opportunità di fare ricorso alle tradizionali metodologie d'aula per un'adeguata integrazione, ove necessaria. La materia, come è noto, ha anche formato oggetto del documento con il quale il Ministro per

l'innovazione e le tecnologie, nel mese di giugno del 2002, ha impartito le «Linee guida del Governo per lo sviluppo della società dell'informazione nella legislatura». Tra i programmati interventi sul sistema Paese e' compreso, infatti, l'e-learning, il cui impiego pone l'esigenza di affrontare le problematiche connesse alla formazione con nuove strategie, finalizzate, da un lato a venire incontro alle esigenze di aggiornamento dei singoli destinatari; dall'altro a soddisfare quelle, parimenti rilevanti, di natura organizzativa. Inoltre, gli standard - da definire con il Dipartimento della funzione pubblica - devono assicurare adeguati livelli di servizio, il riutilizzo dei contenuti e l'allineamento ai modelli europei.

Piu' recentemente, il decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, di concerto con il Ministro per l'innovazione e le tecnologie, in data 17 aprile 2003, ha rappresentato una testimonianza ed una conferma del significativo cambiamento in atto: si fa qui riferimento, in particolare, ai criteri e alle procedure di accreditamento dei corsi di studio a distanza delle università statali e non statali e delle istituzioni universitarie abilitate e allo specifico richiamo alle «prescrizioni tecniche» per l'adozione di un'architettura di sistema in grado di gestire e rendere accessibili all'utente i corsi di studio a distanza (articoli 1 e 2).

Il Consiglio europeo di Lisbona di marzo 2000 ha invitato i Governi nazionali a favorire una rapida accelerazione informatica che consenta di adottare i livelli formativi e informativi necessari per la Società Europa del terzo millennio, fissando come ambizioso obiettivo strategico del successivo decennio, quello di trasformare l'economia europea in quella basata sulla conoscenza piu' competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale. Connesso a tale obiettivo, e' stato sviluppato il piano di azione eEurope 2005, che ha inserito l'e-learning tra le proprie azioni prioritarie.

Al riguardo si segnala che, in ambito europeo, le pubbliche amministrazioni hanno manifestato in maniera univoca un elevato interesse nei confronti delle nuove tecnologie informatiche; le stesse, infatti, attraverso una rete capillare e pervasiva - quale e' certamente la rete Internet - offrono l'opportunità di accelerare e di ottimizzare la diffusione delle informazioni e della conoscenza attraverso soluzioni virtuali, che consentono di abbattere vincoli di tempo e di spazio, difficilmente superabili facendo ricorso unicamente ai tradizionali processi formativi, e informativi, in uso fino ad oggi.

In molti Paesi, inoltre, e' in corso un processo di armonizzazione dei rispettivi sistemi informativi, nella prospettiva di realizzare, sia a livello nazionale che a livello intergovernativo, l'interoperabilità sotto il duplice profilo dei contenuti e dei servizi offerti; cio' anche come risposta all'invito ai Governi nazionali, rivolto dal Consiglio europeo di Lisbona, ad imprimere una rapida accelerazione al programma di informatizzazione, in vista del raggiungimento dei livelli formativi e informativi di cui la Società europea necessita nel terzo millennio.

## **2. Obiettivi.**

La direttiva sulla formazione del dicembre 2001, precedentemente citata, indica esplicitamente (punto 6) che i mutamenti organizzativi in atto, l'introduzione di nuove metodologie, l'esistenza di una rete nazionale e il diffondersi del telelavoro devono portare a ripensare i luoghi e le tecniche della formazione. In particolare, la direttiva (punto 3) chiarisce che le metodologie di formazione a distanza consentono di ampliare il numero dei destinatari e di realizzare una formazione continua che garantisca livelli minimi comuni di conoscenze.

Pertanto, la presente direttiva intende promuovere una corretta utilizzazione di dette nuove metodologie e tecnologie nel campo della formazione a distanza, fornendo indicazioni metodologiche di carattere generale e rinviando, per il resto, alle allegate «Linee guida per i progetti formativi in modalità e-learning nelle pubbliche amministrazioni», elaborate dal Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione, che formano parte integrante della presente direttiva.

Il sopra richiamato ripensamento delle procedure tecniche attinenti alla formazione,

conseguente alle nuove tecnologie comporta, in primo luogo, la necessità di tener presente che il processo di e-learning non consiste nella sola distribuzione e diffusione in rete di materiale: esso, per contro, esige che vengano messi a disposizione e forniti servizi didattici on-line. La progettazione delle attività formative deve quindi prestare attenzione anche agli aspetti relativi alla gestione ed al coordinamento del programma di formazione nel suo complesso, oltre che alle metodologie proprie della formazione a distanza (e-learning), in modo che l'iniziativa venga realizzata nella maniera piu' soddisfacente in termini di efficienza e di efficacia.

Il programma di formazione nel suo complesso deve infatti essere esplicitato, come indicato dalla legge n. 3 del 2003, in un piano annuale di formazione del personale, compreso quello in posizione di comando o fuori ruolo, tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonche' della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche. Il piano di formazione indica gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie, nei limiti di quelle a tale scopo disponibili, prevedendo l'impiego delle risorse interne, di quelle statali e comunitarie, nonche' le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari.

I progetti formativi in modalità e-learning pongono, di fatto, una serie di problematiche, alcune delle quali sono strettamente legate alla vera e propria formazione, mentre altre riguardano i profili organizzativi e tecnici connessi alla realizzazione di un progetto di automazione, che non puo' essere affidato alla sola competenza dell'ufficio preposto alla formazione, ma deve prevedere il coinvolgimento della dirigenza ai piu' alti livelli, dei responsabili delle risorse umane e dei sistemi informativi, nonche' degli uffici comunque e a vario titolo interessati.

### **3. La gestione ed il coordinamento.**

Il processo di e-learning si inserisce nel piu' ampio quadro del complesso degli interventi formativi e, pertanto si avvale di quelle «strutture [...] che assicurino la pianificazione e la programmazione delle attività formative» richiamate dal punto 3 della direttiva del 2001, anche al fine di curare le varie fasi del processo formativo descritte al punto 5 della medesima direttiva.

Pertanto, anche con specifico riferimento al processo formativo in modalità e-learning ed alle sue fasi, l'amministrazione si avvale di dette strutture o, comunque, di una figura di riferimento dotata della necessaria capacità professionale - presente nella propria organizzazione interna e non necessariamente coincidente con il responsabile della progettazione - che coordini le attività didattiche, garantisca adeguati livelli di servizio, dialoghi con le parti: «la domanda», rappresentata dai discenti, «l'offerta», costituita, ad esempio, dal tutor e dal team tecnico.

In caso di affidamento all'esterno, la ditta appaltatrice dovrà fornire un proprio responsabile di progetto che sarà l'interlocutore del coordinatore interno. Quest'ultimo, poi, tenuto conto del compito che e' chiamato a svolgere, deve necessariamente essere munito di competenza e autorevolezza tali da poter coinvolgere la dirigenza e i discenti in un progetto innovativo che presenti importanti implicazioni organizzative e, nel contempo, controllare l'operato e l'apporto del personale messo a disposizione dalla ditta o dalle ditte esterne all'organizzazione dell'amministrazione committente.

### **4. L'impatto organizzativo.**

I progetti formativi in modalità e-learning hanno - come accennato - un impatto rilevante sull'organizzazione del lavoro. Sin dalla fase della progettazione e' pertanto auspicabile il coinvolgimento attivo degli uffici interessati, con particolare riguardo a quelli preposti alla formazione, e agli uffici dei responsabili dei sistemi informativi. L'aggiornamento del personale degli uffici addetti alla formazione e la collaborazione con l'ufficio preposto alla gestione dei sistemi informativi sono, inoltre, presupposti indispensabili per il successo del progetto formativo.

Tenuto conto, poi, della circostanza che la modalità di formazione e-learning permette di

erogare la prestazione senza che il dipendente debba allontanarsi dal proprio luogo di lavoro e senza che vengano posti vincoli temporali, per tutta la durata della formazione si rende necessaria anche una redistribuzione dei carichi di lavoro e la predisposizione di apposite postazioni di lavoro o di piccoli laboratori locali destinati all'utilizzo del materiale didattico ed allo svolgimento di eventuali attività di supporto; dovrà, inoltre, essere previsto un congruo numero di ore settimanali da dedicare alle attività didattiche programmate.

Va altresì considerato che, in molti casi, il dipendente avrà anche bisogno di acquisire la necessaria familiarità con uno strumento nuovo, o che comunque non usa abitualmente, quindi il percorso formativo dovrà iniziare con l'alfabetizzazione informatica: per tutta la sua durata dovranno essere assicurati un adeguato supporto tecnico ed una sistemazione logistica che consentano di utilizzare a pieno le potenzialità della modalità e-learning, oltre che un congruo numero di ore settimanali da dedicare alle anzidette attività didattiche.

## **5. I ruoli.**

Le amministrazioni devono porre particolare attenzione nella scelta delle figure che intervengono in un processo di e-learning, sia che esse vengano individuate nell'ambito della singola amministrazione, sia che le stesse vengano reperite presso i possibili fornitori del percorso formativo, che rappresentano l'offerta.

Sul versante della domanda, è importante la creazione di una figura interna a una o più amministrazioni (oppure la riqualificazione di una figura già presente nell'area delle risorse umane), che abbia specifica esperienza in materia e adeguata conoscenza delle persone e delle problematiche inerenti il contesto e sia in grado di coordinare gli interventi da effettuare, di dialogare con le parti (che rappresentano, rispettivamente, la domanda e l'offerta), nonché di promuovere un'effettiva innovazione nei processi formativi.

Il versante dell'offerta presenta, nell'ambito delle funzioni fondamentali del processo di e-learning (progettazione, realizzazione, erogazione) una serie di fasi complesse, e conseguenti relativi ruoli eventualmente anche sovrapposti, quali: il coordinatore del progetto complessivo (project manager), il progettista didattico (instructional designer), l'esperto dei contenuti, il gruppo (team) di sviluppo, il docente (mentor), il tutor di processo/animatore ed il gruppo (team) tecnico. Per quanto concerne tutte le anzidette figure si rinvia a quanto riportato nel documento, allegato, che contiene le «Linee guida» sopra richiamate (punto 4).

## **6. Principi guida per la qualità dei progetti di e-learning.**

La formazione, in tutte le sue modalità, costituisce un processo articolato in più fasi che richiede il supporto ed il monitoraggio delle amministrazioni committenti per tutta la sua durata.

In previsione di ciò, le «Linee guida» forniscono indicazioni - di ordine metodologico e sotto il profilo tecnologico - per lo sviluppo di progetti di qualità e ad esse pertanto si rinvia. In questa sede si ritiene, comunque, opportuno richiamare le fasi e le componenti critiche, evidenziando che la consapevolezza della dirigenza ed il responsabile supporto che essa può offrire sono sicuramente due elementi indispensabili per il buon esito di un progetto di formazione in modalità e-learning.

In particolare, l'amministrazione deve:

- a) effettuare una preliminare ricognizione dei profili dei destinatari, delle loro esigenze, del loro fabbisogno formativo;
- b) valutare il relativo impatto organizzativo nel proprio ambito;
- c) individuare, sempre nel proprio ambito, il soggetto che deve promuovere il progetto e successivamente coordinarlo e gestirlo;
- d) effettuare una ricognizione del livello di alfabetizzazione informatica dei destinatari della formazione;

- e) procedere ad una preliminare ricognizione delle strutture/infrastrutture tecnologiche (server, rete, postazione individuale) disponibili in funzione degli interventi di formazione auspicati e una pianificazione delle spese necessarie per la dotazione;
- f) individuare i profili delle figure professionali via via coinvolte nei vari stadi del progetto;
- g) adottare la metodologia didattica del processo di e-learning il piu' possibile idonea a realizzare l'interattività, la multimedialità e la collaborazione tra i diversi soggetti interessati, tenendo conto del ruolo attivo dell'utente e dell'importanza della classe virtuale;
- h) potenziare le strutture tecnologiche (server, rete e postazioni di lavoro), in modo da garantire un'adeguata erogazione e fruizione dei contenuti multimediali;
- i) creare e gestire il materiale che viene prodotto, strutturandolo in «unità autoconsistenti», eventualmente anche riutilizzabili in varie combinazioni da inserire nella piattaforma (learning object);
- j) assicurare la piattaforma tecnologica costituita da componenti software interoperabili, in grado di registrare il percorso delle attività del discente e di permettere anche l'interazione tra discenti (comunità virtuale);
- k) provvedere al continuo monitoraggio del progetto e del processo di e-learning, nonché alla valutazione del livello professionale dei partecipanti.

Nell'insieme delle attività che caratterizzano questo tipo di formazione, l'interoperabilità delle singole componenti e la «portabilità» dei materiali didattici sono requisiti essenziali a tutela e garanzia degli investimenti a tal fine effettuati, dal momento che rendono possibile la cooperazione tra amministrazioni ed assicurano l'indipendenza dal fornitore. Proprio in previsione di ciò sono stati costituiti gli enti di standardizzazione, con il compito di fornire indicazioni di dettaglio sugli standard che i fornitori di soluzioni tecnologiche, servizi e contenuti dovrebbero adottare per la propria offerta.

A questo proposito non bisogna dimenticare che le attività di e-learning sono rivolte a destinatari eterogenei per quanto concerne il ruolo rivestito, le specifiche competenze possedute e il grado di familiarità acquisito con l'impiego degli strumenti disponibili in rete. Pertanto può rendersi necessaria una corretta integrazione tra formazione a distanza e formazione in aula, ovvero anche la realizzazione di un progetto di formazione misto, per il quale è comunque essenziale la presenza effettiva (in aula), soprattutto quando il percorso formativo è rivolto ad un'utenza che ha scarsa dimestichezza con le pratiche della formazione on-line. Si sottolinea, infine, che il monitoraggio e la valutazione costituiscono le leve per assicurare il livello della formazione e il raggiungimento dei risultati attesi, relativamente ai contenuti, al grado di corrispondenza del progetto e delle azioni intraprese alle concrete esigenze di formazione del personale, nonché agli aspetti qualitativi sotto i profili operativo e gestionale.

## **7. Componenti di costo di un progetto di e-learning.**

L'amministrazione dovrà provvedere ad un'analisi dei costi tenendo conto di tutte le componenti che concorrono a formare un progetto di e-learning. Complessivamente - come viene meglio indicato nelle allegate «Linee guida» (punto 6) - si possono individuare quattro aree principali:

- 1) l'organizzazione;
- 2) i servizi (progettazione, erogazione, gestione e monitoraggio);
- 3) le tecnologie (piattaforme e infrastrutture);
- 4) i contenuti (produzione e manutenzione).

Per progettare e realizzare un sistema e-learning si devono valutare le varie soluzioni indicate, tra loro integrabili, che comprendono offerte di prodotti differenti o provenienti da diversi fornitori, come indicato nelle «Linee guida» alle quali si rinvia ancora una volta.

## **8. Ruolo del Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione (CNIPA) e del Dipartimento della funzione pubblica.**

Il CNIPA e il Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito delle rispettive competenze, assumono un ruolo di coordinamento e di monitoraggio dei progetti di formazione in e-learning delle amministrazioni pubbliche.

Il CNIPA ha redatto un vademecum esplicativo delle «Linee guida» e curerà la definizione di un profilo applicativo che consenta di garantire la portabilità e la riusabilità dei materiali didattici, nonché la cooperazione applicativa tra i sistemi delle amministrazioni.

Al fine di agevolare l'individuazione e l'organizzazione delle risorse pubbliche disponibili in rete e di dare visibilità ai progetti locali e alle migliori pratiche, è prevista - entro il primo semestre del 2005 - la costruzione di un portale sul tema dell'e-learning aperto a tutte le pubbliche amministrazioni. L'iniziativa si propone di favorire il riuso e di ottimizzare l'impiego delle risorse umane e finanziarie prevedendo, tra i contenuti del portale, anche una raccolta digitale di learning objects, realizzati attraverso i progetti formativi delle amministrazioni pubbliche.

Il CNIPA, inoltre, svilupperà attività di sperimentazione di soluzioni tecnologiche innovative e metterà a disposizione delle amministrazioni una piattaforma per l'e-learning sincrono e asincrono che potrà essere utilizzata per valutare l'efficacia didattica dei materiali interattivi e per effettuare una sperimentazione - dell'e-learning stesso - senza investimenti iniziali. La piattaforma sarà disponibile anche per le amministrazioni di medio-piccole dimensioni che intendano sfruttare le economie di scala derivanti dalla soluzione in parola.

In attuazione di quanto previsto dall'art. 7-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - come integrato dall'art. 4 della legge 16 gennaio 2003, n. 3 - il Dipartimento della funzione pubblica, nell'esercizio dei propri compiti di indirizzo e coordinamento, svolgerà un'azione di supporto alle amministrazioni per la redazione dei piani di formazione del personale, fornendo indicazioni specifiche in relazione alla particolare modalità di erogazione (indicatori di qualità, format dedicati, procedure di elaborazione).

La comunicazione, al Dipartimento della funzione pubblica, dei piani formativi delle amministrazioni consentirà, poi, la costituzione di una banca dati sulla formazione nel settore pubblico. Tale base informativa, per la quale è previsto uno specifico approfondimento sull'e-learning, sarà messa a disposizione delle amministrazioni per favorire la diffusione di modelli, progetti formativi, contenuti.

Il Dipartimento della funzione pubblica fornirà strumenti per la valutazione delle attività formative, offrendo i mezzi per un approfondito esame dei risultati conseguiti con le varie modalità di erogazione (aula, e-learning, sistema integrato) e promuoverà, nel contempo, «iniziative di accompagnamento e formazione» per l'attuazione della citata direttiva 13 dicembre 2001, nonché iniziative sperimentali, finalizzate all'individuazione di nuove figure professionali.

Il Centro nazionale per l'informatica nella pubblica amministrazione e il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, congiuntamente, cureranno l'organizzazione di seminari informativi e la predisposizione di materiali formativi/informativi multimediali.

Roma, 6 agosto 2004

Il Ministro per l'innovazione e le tecnologie  
Lucio Stanca  
Il Ministro per la funzione pubblica  
Luigi Mazzella

***Direttiva generale sull'azione amministrativa e sulla gestione per l'anno 2004***

***emanata dal Ministro Moratti con atto in data 16 gennaio 2004 - Estratto da***

**D 1 - Interventi a favore del personale dell'amministrazione**

(Omissis)

Nell'ambito delle iniziative rivolte al personale dell'Amministrazione, assumono particolare rilievo una significativa attività di formazione, aggiornamento e riqualificazione, che dia impulso ad interventi utili al recupero motivazionale del personale amministrativo in funzione delle innovazioni normative già intervenute e di quelle in itinere ...

(omissis).

## ***Indirizzi operativi del Capo Dipartimento per l'istruzione e per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione sulle attività di gestione per l'anno 2004***

Prot. n. 967 del 6 maggio 2004

Estratto da

### **4) Personale dell'Amministrazione**

Con riferimento al personale dell'Amministrazione, gli obiettivi più significativi possono essere riassunti come segue:

- (Omissis)
- (Omissis)
- prosecuzione degli interventi di formazione, aggiornamento e riqualificazione del personale, dando contestuale impulso alle azioni finalizzate al rafforzamento motivazionale, allo sviluppo di competenze informatiche, linguistiche e tecnologiche;
- valorizzazione delle migliori competenze e professionalità, sia attraverso l'utilizzo degli istituti contrattuali in vigore, sia in prosecuzione delle iniziative attivate nell'anno 2003, attraverso programmi di formazione, anche presso strutture universitarie, rivolti a funzionari direttivi e dirigenti dell'Amministrazione;
- (Omissis)
- attivazione, sviluppo e messa a regime di un efficace sistema di programmazione, monitoraggio e controllo gestionale, che coinvolga in maniera organica gli uffici centrali e periferici e consenta di verificare e valutare i risultati raggiunti e di apportare eventuali correttivi per la rimozione di disfunzioni, carenze e ostacoli e per il pieno raggiungimento degli obiettivi;
- (Omissis)
- prosecuzione delle attività di formazione, avviate nel corso dell'anno 2003, in materia di programmazione per obiettivi, analisi dei processi di lavoro, controllo e valutazione dei risultati della gestione;
- (Omissis)
- al rafforzamento delle iniziative di orientamento, sostegno e consulenza all'attività dei collegi dei revisori delle scuole, in modo da porli gradualmente nelle condizioni professionali più idonee per una corretta azione funzionale al predetto modello di indagine;
- allo sviluppo di adeguate capacità della dirigenza amministrativa e dei funzionari direttivi degli uffici centrali e periferici in materia di controllo di gestione e di valutazione dei risultati;

- adeguamento alle mutate esigenze delle dotazioni strumentali e dei servizi informatici per la gestione dei flussi documentali e per il potenziamento dei sistemi e delle reti di beni e servizi e gestione informatica dei flussi documentali;

## ***Rilevazione fabbisogni formativi - Anno 2004***

### **Elenco dei corsi richiesti dagli Uffici Scolastici Regionali**

#### **Abruzzo**

Sistema pensionistico  
Contenzioso lavoro  
Gestione risorse umane  
Contabilità e bilancio  
Relazioni sindacali  
Controllo gestione  
Revisori conti  
Economia territorio  
Gestione progetti  
Processi e procedure amministrative  
Normativa scolastica  
Diritto amministrativo e del lavoro

#### **Basilicata**

Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Controllo gestione  
Contabilità e bilancio  
Gestione risorse finanziarie  
Gestione risorse umane  
Relazioni sindacali  
Inglese (livello 1)  
Comunicazione  
Informatica (Automaz. ufficio)  
Revisori conti

#### **Calabria**

Controllo gestione  
Economia territorio  
Gestione risorse umane  
Relazioni sindacali  
Gestione della conoscenza

#### **Campania**

Diritto amministrativo e del lavoro  
Semplificazione e razionalizzazione procedure amministrative  
Normativa privacy  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Normativa scolastica  
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale  
Informatica (Automaz. ufficio)  
Organizzazione economico-finanziaria servizi pubblici  
Gestione risorse umane

#### **Emilia-Romagna**

Informatica (Automaz ufficio)  
Inglese  
Comunicazione  
Gestione risorse  
Processi riforma P.A.  
Economia territorio  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Normativa scolastica  
Processi e procedure amministrative  
Contenzioso del lavoro e assistenza legale  
Gestione risorse umane  
Previdenza

Scuole non statali  
Contabilità e bilancio  
Revisori conti  
Relazioni sindacali  
Controllo gestione  
Gestione progetti

### **Friuli-V.Giulia**

Informatica (Protocollo informatico - Automazione ufficio)  
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale  
Controllo gestione  
Contabilità e bilancio  
Gestione progetti

### **Liguria**

Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Controllo gestione  
Contabilità e bilancio  
Revisori conti  
Normativa scolastica  
Processi e procedure amministrative  
Capacità manageriali  
Economia territorio  
Gestione progetti  
Diritto amministrativo e del lavoro

### **Lazio**

Comunicazione pubblica istituzionale  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Revisori conti  
Informatica (Automaz. ufficio - protocollo elettronico)

### **Lombardia**

Informatica (livello avanzato - Protocollo informatico)  
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale  
Supporto a scuole, territorio e famiglie  
Semplificazione linguaggio  
Inglese (livello 2) Francese (livello 2)  
Normativa generale e locale  
Economia territorio  
Sicurezza  
Normativa privacy  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Controllo di gestione  
Contabilità e bilancio  
Revisori conti  
Normativa scolastica  
Processi e procedure amministrative  
Capacità manageriali  
Economia del territorio  
Gestione di progetti

### **Marche**

Contabilità e bilancio  
Normativa scolastica  
Revisori conti

### **Molise**

Contenzioso lavoro e assistenza legale (privatizzazione)  
Contabilità e bilancio  
Revisori conti

Riforma scuola e nuovo assetto organizzativo MIUR  
Semplificazione linguaggio  
Inglese (livello 2)  
Informatica (aggiornamento)  
Enti locali e scuole  
Attività negoziale II.SS.  
Capacità manageriali

### **Piemonte**

Informatica (gestione database)  
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale  
Ordinamenti scolastici UE  
Normativa scolastica  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Relazioni sindacali  
Inglese, francese, tedesco e spagnolo  
Semplificazione linguaggio  
Gestione risorse umane  
Revisori conti  
Gestione progetti  
Processi e procedure amministrative  
Diritto amministrativo e del lavoro

### **Puglia**

Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Gestione risorse umane  
Revisori conti  
Inglese  
Certificazioni e sistemi di qualità  
Relazioni sindacali

### **Sardegna**

Normativa scolastica  
Processi e procedure amministrative  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Informatica (OS Linux - Protocollo informatico - Firma digitale)  
Compiti e responsabilità del consegnatario  
Gestione eventi  
Sociologia organizzazione  
Gestione risorse umane

### **Sicilia**

Nuovo sistema scolastico nella dimensione europea  
Modifica titolo V Costituzione e sue conseguenze su sistema istruzione e formazione  
Relazioni sindacali  
Controllo gestione  
Contabilità e bilancio  
Revisori conti  
Economia territorio  
Gestione progetti  
Informatica (Automaz. ufficio)

### **Toscana**

Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Processi e procedure amministrative  
Normativa scolastica  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Semplificazione linguaggio (approfondimento)  
Inglese  
Francese  
Informatica (Automaz. ufficio)

### **Umbria**

Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Controllo gestione  
Contabilità e bilancio  
Revisori conti  
Inglese  
Semplificazione linguaggio

#### **Veneto**

Gestione risorse umane  
Informatica  
Rapporti con utenza

### **Elenco dei corsi richiesti dagli Uffici dell'Amministrazione centrale**

#### **Dipartimento per la programmazione e la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione**

##### **Uffici di Staff**

Controllo gestione  
Comunicazione  
Gestione progetti  
Processi e procedure amministrative  
Informatica  
Inglese - Spagnolo

##### **D.G. per le risorse umane del Ministero acquisti e affari generali**

Gestione risorse umane  
Contabilità e bilancio  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Sicurezza  
Revisori conti  
Relazioni sindacali  
Delitti e reati pubblici dipendenti  
Informatica livello iniziale (Word e posta elettronica) e intermedio (Excel e Access)  
Controllo gestione  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Corsi di lingua inglese e francese  
Normativa scolastica

##### **D.G. per i sistemi informativi**

Informatica (avanzato: HTML - XML - ASP - Visual basic - Gestione database)  
Sicurezza informatica  
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale  
Contratti informatici  
SISSI  
Management

##### **D.G. per la comunicazione**

Inglese - Francese - Spagnolo (aspetti tecnici della comunicazione)  
Criteri di gestione e di leggibilità dei testi  
Tecnologie di comunicazione interattiva  
Gestione progetti  
Processi e procedure amministrative  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Gestione risorse umane  
Gestione conoscenza  
Informatica (Approfondimenti Excel Access e PPoint - Tecnologie via cavo e wireless)  
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale

##### **D.G. per la politica finanziaria e per il bilancio**

Contabilità e bilancio

Controllo gestione  
Revisori conti  
Normativa scolastica  
Informatica (Access avanzato - Posta elettronica - Protocollo informatico)  
Inglese - Francese - Spagnolo (livello base e intermedio)

**D.G. studi e programmazione sui sistemi dell'istruzione dell'università della ricerca e dell'alta formazione artistica musicale e coreutica**

Semplificazione linguaggio  
Inglese  
Processi e procedure amministrative  
Problem solving  
Corsi per segreteria  
Informatica (Tecnologie digitali e alfabetizzazione - Pacchetto Office base e avanzato)

**Dipartimento per l'istruzione**

**Uffici di Staff**

Controllo gestione  
Pianificazione strategica e programmazione  
Monitoraggio e valutazione processi di lavoro  
Normativa su informazione e comunicazione pubblica e istituzionale  
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale  
Formazione e valorizzazione risorse umane  
Capacità manageriali  
Valutazione dei dirigenti  
Portale Italia.gov.it  
Progetto Governance

**D.G. per l'istruzione post-secondaria e per i rapporti con i sistemi formativi delle regioni e degli enti locali**

Informatica (livello interm automaz ufficio e ambienti applicativi reti telematiche per ricerca acquisizi distribuz e gestione documentazi)  
Inglese - Francese (livello intermedio - Conversazione e traduzione)  
Relazioni internazionali con riferimento al sistema scuola  
Diritto europeo  
Gestione progetti  
Rapporti con EELL  
Attività negoziale  
Controllo gestione  
Normativa scolastica  
Gestione siti web e nuova comunicazione istituzionale

**D.G. per lo studente**

Inglese - Francese  
Informatica (gestione database e PowerPoint)  
Ruolo e compiti uffici centrali e periferici  
Normativa scolastica  
Politiche giovanili ed integrative

**D.G. per gli affari internazionali dell'istruzione scolastica**

Informatica (intermedio: Excel e Acces - Gestione elettronica del flusso documentale)  
Riforma scuola  
Inglese - francese (Corsi specialistici)  
Processi e procedure amministrative  
Struttura amministrativa Europa comunitaria  
Programmi e azioni comunitari  
Organizzazioni internazionali  
Semplificazione linguaggio  
Contabilità e bilancio  
Gestione progetti

**D.G. per gli ordinamenti scolastici**

Inglese - Francese  
Revisori conti  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Processi e procedure amministrative  
Gestione progetti  
Normativa scolastica  
Informatica (Alfabetizzazione)  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Contabilità e bilancio  
Contrattazione pubblico impiego  
Attività negoziale

**D.G. per il personale della scuola**

Normativa scolastica  
Relazioni sindacali  
Gestione progetti  
Modelli e metodologie per programmare e valutare la formazione  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Inglese - Francese (approfondimenti)  
Informatica (automaz ufficio Iniziale e avanzato)

**Dipartimento per l'università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca scientifica e tecnologica****Uffici di Staff**

Inglese  
Gestione risorse umane  
Revisori conti  
Contabilità e bilancio  
Processi e procedure amministrative  
Diritto amministrativo e del lavoro

**D.G. per l'alta formazione artistica musicale e coreutica**

Informatica (livello base - Aggiornamenti specialistici)  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Controllo gestione  
Contabilità e bilancio  
Revisori conti  
Contratto individuale di lavoro e privatizzazione del rapporto di lavoro  
Gestione progetti  
Relazioni sindacali

**D.G. per le strategie e lo sviluppo dell'internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica**

Inglese (First Certificate Advanced English Proficiency) - Francese (DELF e DALF)  
Informatica (automazione ufficio (elementare intermedio e avanzato) e gestione elettronica del flusso documentale (intermedio e avanzato)

**D.G. per l'università**

Inglese - Francese - Spagnolo  
Revisori conti  
Gestione progetti  
Gestione risorse umane  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Processi e procedure amministrative  
Informatica (Access base e avanzato)  
Contenzioso lavoro  
Controllo gestione  
La P.A. e le autonomie locali  
Amministrazione nazionale e politiche comunitarie

UE e le politiche di integrazione  
Arte del parlare in pubblico  
Il working paper  
Siti web e nuova comunicazione istituzionale  
Economia territorio  
Normativa universitaria

**D.G. per lo studente e il diritto allo studio**

Inglese  
Contabilità e bilancio  
Controllo gestione  
Gestione progetti  
Contenzioso lavoro e assistenza legale  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Revisori conti  
Informatica

**D.G. per il coordinamento e lo sviluppo della ricerca**

Valutazione (aspetti vari)  
Controllo gestione  
Contabilità e bilancio  
Revisori conti  
Gestione risorse umane  
Gestione progetti  
Legislazione lavoro  
Informatica (Gestione elettronica flussi documentali)  
Disciplina fiscale e previdenziale

**Uffici di Diretta Collaborazione all'opera del Ministro**

Organizzazione del lavoro  
Normativa europea  
Archivistica e biblioteconomia  
Diritto amministrativo e del lavoro  
Gestione risorse umane  
Devolution  
Revisori conti  
Normativa scolastica  
Controllo gestione  
Contabilità e bilancio  
Informatica (automaz ufficio - liv. intermedio)  
Inglese (base e avanzato) - Francese (base e avanz)  
Organi costituzionali  
Processi e procedure amministrative  
Relazioni sindacali  
Contenzioso lavoro e assistenza legale

## **Interventi formativi realizzati dagli Uffici Scolastici Regionali e dagli Uffici dell'Amministrazione centrale del MIUR negli ultimi due anni**

### Uffici Scolastici regionali

<b>Regione</b>	<b>Corsi fatti</b>
Abruzzo	Corsi di qualificazione e riqualificazione
Basilicata	n.d.
Calabria	Revisori conti - Learning organization - Comunicazione - Informatica (livello base e avanz.) Riforma ordinamenti scolastici
Campania	Revisori conti
Emilia Romagna	Informatica e siti web -Inglese - Contenzioso - Comunicazione - Revisori conti
Friuli V.Giulia	Contenzioso - Responsabilità contabile e penale -Reati amm.vi -Relazioni sindacali - Attività negoziali
Liguria	Registri del cambiamento - Miglior. le performance
Lazio	Difesa P.A., conciliazione e sanzioni disciplinari
Lombardia	Cambiamento organizzativo manageriale - Tecniche di negoziazione e trattativa - Comuicaione - Unione europea - Inglese Project management - Contenzioso - Sicurezza - Informatica (groupware - firma digitale)
Marche	Contenzioso - Nuova gestione amministrativo- contabile - Ordinamenti scolastici
Molise	Nessuno
Piemonte	Comunicazione - Aspetti penali e amministrativi - ECDL - Inglese - Revisori conti
Puglia	Revisori conti - Contabilità e bilancio
Sardegna	Contenzioso - Bilancio - Revisori conti
Sicilia	Revisori conti
Toscana	Bilancio - Revisori conti - Informatica (Base e av.)
Umbria	Revisori conti
Veneto	Informatica - Inglese - Revisori conti - ContenziosoNormativa privacy - Lavorare in gruppo - Formazione e sviluppo organizzativo

### Uffici dell'Amministrazione Centrale

Dipartimento per la programmazione ministeriale e per la gestione ministeriale del bilancio, delle risorse umane e dell'informazione

Uffici di Staff	n.d.
D.G. per le risorse umane del Ministero acquisti e affari generali	Contenzioso del lavoro e assist. legale - Parità scol. Sicurezza - Lingua inglese e francese - Controllo di gestione - Revisori conti - Valutaz. dirigenti scolast.

D.G. per i sistemi informativi	Alfabetizzazione informatica - Corso web - Rilevaz automatica presenze - Project management
D.G. per la comunicazione	Legge 150 / 2000
D.G. per la politica finanziaria e per il bilancio	n.d.
D.G. studi e programmazione sui sistemi dell'istruzione dell'università della ricerca e dell'alta formazione	n.d.
D.G. per l'istruzione post-secondaria e per i rapporti con i sistemi formativi delle regioni e degli enti	Nessuno
<b>Dipartimento per l'Istruzione</b>	
Uffici di Staff	n.d.
D.G. per lo studente	n.d.
D.G. per gli affari internazionali dell'istruzione scolastica	n.d.
D.G. per gli ordinamenti scolastici	n.d.
D.G. per il personale della scuola	n.d.
<b>Dipartimento per l'Università</b>	
Uffici di Staff	n.d.
D.G. per l'alta formazione artistica musicale e coreutica	Master - Tematiche giuridiche e contabili
D.G. per le strategie e lo sviluppo dell'internazionalizzazione della ricerca scientifica e tecnologica	n.d.
D.G. per l'università	Master CITTADINANZA EUROPEA E PA - Forum ORGANIZZAZIONE SNELLA NELLA PA - Forum I SISTEMI DI QUALITA NELLA PA
D.G. per lo studente e il diritto allo studio	Master ORGANIZZAZIONE NELLA PA - Master - SISTEMI DI CONTROLLO - Corsi vari c/o SSPA - ABC della contabilità degli Enti Pubblici
D.G. per il coord. e sviluppo della ricerca	Corsi vari CEIDA - Master ECONOMIA DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE - Contratti lavoro e normativa fiscale
Uffici di Diretta Collaborazione	n.d.



© 2005 - MIUR

Direzione Generale per le risorse umane del Ministero, acquisti e affari generali  
Ufficio III

Viale Trastevere, 76/A • 00156 Roma

Tel. 0658492495 • Fax 0658492070

E-mail: risorseumane.uff3.formazione@istruzione.it