

**Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione**



**12° RAPPORTO  
SULLA FORMAZIONE  
NELLA PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE  
2008**

Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica

*a cura dell'Osservatorio sui bisogni formativi nella Pubblica Amministrazione*

*con la collaborazione di*

Formez - Gruppo di lavoro tecnico delle Regioni e delle Province Autonome - Istituto Tagliacarne

|   |     |
|---|-----|
| <b>PREMESSA</b> .....   | 5   |
| <b>NOTA METODOLOGICA</b> .....  | 11  |
| <b>PARTE I</b>  |     |
| <b>1. LA FORMAZIONE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI NEL 2008</b> .....          | 19  |
| 1.1 L'universo di riferimento .....   | 21  |
| 1.2 Premessa e sintesi .....  | 23  |
| 1.3 Le attività svolte .....  | 27  |
| 1.4 I partecipanti .....  | 32  |
| 1.5 I temi e l'impatto organizzativo della formazione .....                     | 39  |
| 1.6 L'utilizzo delle tecnologie e le metodologie formative .....                | 49  |
| 1.7 L'investimento in formazione .....  | 53  |
| 1.8 L'efficienza della spesa .....  | 58  |
| 1.9 Quali risorse per finanziare la formazione .....                            | 65  |
| 1.10 L'organizzazione della formazione .....                                    | 67  |
| 1.11 Il mercato della formazione per le Pubbliche Amministrazioni .....         | 71  |
| 1.12 La programmazione e la valutazione della formazione .....                  | 77  |
| <b>2. LA FORMAZIONE NELLE AMMINISTRAZIONI CENTRALI</b> .....                    | 85  |
| 2.1 L'universo di riferimento .....   | 87  |
| 2.2 Introduzione alle Amministrazioni centrali .....                            | 89  |
| 2.3 La partecipazione alla formazione e le attività svolte nel 2008 .....       | 91  |
| 2.4 La partecipazione per qualifica e per genere .....                          | 100 |
| 2.5 Le strutture della formazione e i docenti interni .....                     | 104 |
| 2.6 L'investimento in formazione .....  | 107 |
| 2.7 I contenuti delle attività formative .....                                  | 116 |
| 2.8 I contenuti della formazione nella programmazione .....                     | 120 |
| 2.9 Le modalità di svolgimento e le nuove tecnologie .....                      | 122 |
| 2.10 Le risorse interne e il ricorso al mercato .....                           | 126 |
| 2.11 La programmazione formativa .....  | 131 |
| 2.12 La valutazione delle attività formative .....                              | 132 |
| <b>3. LA FORMAZIONE NELLE REGIONI</b> .....                                     | 137 |
| 3.1 La formazione erogata .....   | 142 |
| 3.2 L'organizzazione della funzione formazione .....                            | 149 |
| 3.3 L'investimento in formazione .....  | 152 |
| 3.4 La programmazione della formazione .....                                    | 156 |
| 3.5 Le attività formative .....   | 158 |
| 3.6 Il sistema dell'offerta .....   | 161 |
| 3.7 La valutazione e qualità della formazione .....                             | 163 |
| 3.8 La formazione <i>e-Learning</i> .....                                       | 165 |
| <b>4. LO SCENARIO DELLA FORMAZIONE NEL SISTEMA DELLE AUTONOMIE LOCALI</b> ..... | 167 |
| 4.1 Le attività formative dei Comuni .....                                      | 181 |
| 4.2 Le attività formative delle Province .....                                  | 219 |
| 4.3 Nota metodologica .....   | 243 |
| <b>5. LA FORMAZIONE NELLE CAMERE DI COMMERCIO</b> .....                         | 251 |
| 5.1 L'universo di riferimento .....   | 253 |
| 5.2 La dimensione della formazione nelle Camere di commercio .....              | 254 |
| 5.3 I contenuti delle attività formative .....                                  | 257 |
| 5.4 Le modalità di erogazione e le metodologie formative .....                  | 263 |

**PARTE II - INDAGINI E CONTRIBUTI**

|   |     |
|---|-----|
| <b>1. LA FORMAZIONE DEL PERSONALE NEL SISTEMA UNIVERSITARIO</b> .....   | 265 |
| <b>2. IL FONDO SOCIALE EUROPEO PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE<br/>E DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI</b> .....   | 293 |
| <b>3. LA FORMAZIONE PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE FINANZIATA<br/>DAL FONDO SOCIALE EUROPEO</b> .....  | 297 |
| <b>4. UNO SGUARDO DI SINTESI SULLA GESTIONE DEGLI STRUMENTI DI SOSTEGNO<br/>NEL CONTESTO DELLA CRISI ECONOMICA E SUL FENOMENO DELLA FORMAZIONE<br/>CONTINUA NELLE IMPRESE PRIVATE</b> ..... | 317 |
| <b>5. L'ATTIVITÀ DEI SOCI ASFOR PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b> .....   | 331 |
| <b>6. AIF: LA FORMAZIONE PUBBLICA NELLE ECCELLENZE DEL PREMIO BASILE 2008</b> .....   | 345 |

**ALLEGATI**

I. Schede descrittive delle Scuole e degli organismi formativi per la PA

|   |     |
|---|-----|
| Scheda 1. Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione .....                           | 373 |
| Scheda 2. Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze .....                            | 387 |
| Scheda 3. Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno .....                        | 397 |
| Scheda 4. Ministero degli Affari Esteri - Istituto Diplomatico <i>Mario Toscano</i> ..... | 405 |
| Scheda 5. Scuola di Formazione e Perfezionamento del Personale Civile della Difesa .....  | 413 |
| Scheda 6. Scuola Superiore di Specializzazione in Telecomunicazioni .....                 | 417 |
| Scheda 7. Formez .....  | 419 |
| Scheda 8. Istituto <i>Guglielmo Tagliacarne</i> .....                                     | 423 |
| Scheda 9. Scuole regionali .....  | 431 |
| Scheda 10. Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale .....                   | 439 |
| Scheda 11. Istituto Superiore di Studi Penitenziari .....                                 | 445 |
| II. 12° Rapporto: il gruppo di lavoro e gli autori degli approfondimenti .....            | 451 |



## PREMESSA

Il *Rapporto annuale sulla formazione nella Pubblica Amministrazione* costituisce un punto centrale di osservazione e di misurazione delle attività formative di tutti i livelli di Governo del Paese. In questo senso è nel tempo diventato uno strumento di riferimento e base di conoscenza per i soggetti istituzionali e per gli attori della formazione pubblica.

L'investimento in formazione è fondamentale per la crescita economica, culturale e sociale di un Paese. La formazione per la Pubblica Amministrazione, in particolare, contribuisce allo sviluppo dell'efficienza e della capacità di servizio del sistema pubblico, incrementando il patrimonio di benessere e di qualità della vita dei cittadini e delle imprese. Una conoscenza appropriata consente di capire dove e come indirizzare un consapevole intervento delle politiche pubbliche nel campo.

Questo dodicesimo *Rapporto* presenta dati e informazioni sulle attività formative, sui relativi investimenti e sulla partecipazione alla formazione realizzata nel corso del 2008 da 663 Amministrazioni pubbliche. L'indagine copre la totalità dei Ministeri e la maggior parte delle altre Amministrazioni centrali, le Regioni, le Camere di commercio e campioni significativi di Province e Comuni, per un totale di oltre 840.000 dipendenti.

Nel 2008, all'interno dell'universo preso in considerazione dall'indagine, si sono registrate circa 538.000 partecipazioni a 47.000 eventi formativi; vale a dire 64 partecipazioni ogni 100 dipendenti: un valore elevato, che supera quelli raggiunti negli anni scorsi, e si colloca sensibilmente al di sopra di quanto si registra nel set-

tore privato, superando anche gli obiettivi della Strategia di Lisbona dell'Unione europea.

Sono cresciuti anche il numero di corsi e la durata delle attività formative, dopo la flessione del 2007, recuperando o superando i livelli degli anni precedenti: mediamente ciascun partecipante ha preso parte nel corso del 2008 a 26 ore di attività formativa, pari a oltre 3 giornate.

È aumentata nel 2008 la partecipazione alla formazione del personale operativo, rispetto ai funzionari e dirigenti; anche la partecipazione femminile risulta in crescita ed in diversi comparti le donne utilizzano la formazione più degli uomini.

I contenuti della formazione si sono orientati maggiormente verso tematiche di tipo tecnico-specialistico, più direttamente correlate alla produttività della macchina amministrativa, con una tendenza che tocca praticamente tutti i comparti.

Questi risultati sono stati conseguiti in un quadro di riduzione delle risorse disponibili: la soglia dell'1% di spese per la formazione sul totale delle spese per il personale non è stata raggiunta, anzi, risulta più lontana rispetto all'anno scorso. Sono risultati ottenuti compensando la riduzione delle risorse con una maggiore efficienza, in particolare contenendo i costi della formazione acquisita sul mercato, e utilizzando in modo più ampio personale interno in qualità di docenti.

Restano divari importanti tra centro nord e sud, tra Amministrazioni grandi e piccole, tra Enti in grado di programmare ed altri meno attrezzati; anche all'interno dei singoli comparti le Amministrazioni si differenziano fortemente l'una dall'altra, adottando *mix* di strumenti e priorità diverse.

È possibile anche notare l'incremento dei meccanismi che stanno alla base della qualità e dell'efficacia della formazione: si riscontra infatti la sempre maggior diffusione della programmazione, dell'analisi dei fabbisogni e della valutazione della formazione, non solo di quella cosiddetta immediata, ma di quella che formula giudizi sull'impatto che le attività formative riescono ad ottenere sulla *performance* degli uffici interessati. A questo tema il Rapporto quest'anno dedica particolare attenzione e approfondimento.

La banca dati sviluppata dall'*Osservatorio sui fabbisogni formativi* ha ormai acquisito un'ampiezza notevole: consente infatti di analizzare andamenti che si estendono anche al di là del quinquennio che viene generalmente illustrato nel Rapporto. La rilevazione in questi anni ha raccolto informazioni circa tutte le iniziative delle Amministrazioni centrali, a livello di singolo corso, registrando titoli e tematiche trattate, metodologie utilizzate, numero e tipologia dei partecipanti; ciò consente approfondimenti importanti e mirati, sia per l'analisi, sia per la programmazione, in quanto la banca dati è resa disponibile alle Amministrazioni che intendano farne uso.

Come di consueto nella seconda parte del Rapporto sono raccolti alcuni contributi informativi ed analitici, quali quelli forniti da ISFOL, sulla formazione continua nel settore privato, da Tecnostruttura, sull'utilizzo del Fse, da ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale, che riporta un'indagine tra i suoi associati impegnati come fornitori delle Pubbliche Amministrazioni, da AIF – Associazione Italiana Formatori, relativo alle esperienze formative di eccellenza selezionate dal Premio Basile.

Il quadro che ne scaturisce indica come la formazione per la Pubblica Amministrazione costituisca uno strumento importante per sostenere il miglioramento del servizio che le Amministrazioni forniscono ai cittadini ed al Paese, strumento già fortemente integrato nella vita delle Amministrazioni stesse, aperto ai contributi che provengono dal mercato ed impegnato a migliorare costantemente il proprio approccio e la propria efficacia.

*Valeria Termini*  
*Direttrice della Scuola Superiore*  
*della Pubblica Amministrazione*