



**PARTE II
INDAGINI E CONTRIBUTI**

CAPITOLO 1

**LA FORMAZIONE
DEL PERSONALE
NEL SISTEMA
UNIVERSITARIO**

LA FORMAZIONE DEL PERSONALE NEL SISTEMA UNIVERSITARIO

a cura di Franco Bochicchio e Francesca Grassi - COINFO

PECULIARITÀ DELLA FORMAZIONE NEL SISTEMA UNIVERSITARIO

Nel sistema universitario, la formazione del personale tecnico-amministrativo è un processo che si è andato affermando a partire dalla fine degli anni '80, con una diffusione a "macchia di leopardo" rispetto alla localizzazione geografica degli Atenei sul territorio nazionale. Il processo ha preso avvio da alcune emergenze che erano in parte dettate dalla necessità di adeguare gli assetti organizzativi al mutato quadro, in parte riflesso di mutamenti esterni al sistema universitario.

Tra le cause esterne che hanno dato un forte impulso alla formazione del personale nel sistema universitario in modo continuativo, le nuove tecnologie informatiche hanno avuto un ruolo predominante, determinando modificazioni irreversibili nell'organizzazione del lavoro degli uffici. Le cause interne sono state il riflesso dell'attuazione del processo di autonomia universitaria che, unitamente alla sperimentazione dipartimentale e al decentramento dei compiti dal MIUR alle Università, hanno prodotto modificazioni negli assetti organizzativi interni, determinando l'urgenza di adeguare le competenze del personale ai nuovi compiti spettanti alle Università¹.

Nel sistema universitario la formazione ha preceduto, per certi versi anticipandola, ciò che nella Pubblica Amministrazione è considerata la "genesì" che ha dato avvio alla formazione dei pubblici dipendenti in modo sistematico, fino allora caratterizzata da iniziative episodiche ed occasionali. Il riferimento è alle due direttive del Dipartimento della funzione pubblica in materia di formazione e di valorizzazione dei pubblici dipendenti (1996 e 2001), accompagnate da disposizioni più organiche e incisive in materia di formazione richiamate anche nei CCNL.

Alla fine degli anni '80 in alcune Università operavano i referenti interni della formazione (che sono oggi chiamati gestori o esperti dei processi formativi). Questi soggetti erano funzionari prevalentemente inquadrati nell'area amministrativo-contabile, spontaneamente chiamati ad occuparsi di formazione senza disporre di alcuna specifica competenza in materia.

Agli inizi degli anni '90, su esplicita richiesta delle Università, la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione si è fatta carico di formare questi soggetti con l'obiettivo di

¹ Cfr. AA.VV., *La formazione del personale tecnico-amministrativo dell'Università: esperienze e problemi emergenti*, Atti del I Convegno nazionale sulla formazione (Università degli Studi di Torino, 25-26 giugno 1991) Celid, Torino, 1992. Il volume documenta il quadro dei problemi agli albori della formazione nel sistema universitario. È stato il primo dei successivi dodici convegni nazionali sulla formazione promossi dal COINFO che sono diventati un appuntamento ricorrente.

realizzare nelle rispettive sedi un sistema di *governance* permanente della formazione². Tre anni più tardi, la presenza negli Atenei di una comunità professionale di referenti della formazione ha positivamente contribuito nel dare impulso alla nascita di un Consorzio di Università in materia di formazione permanente del personale tecnico-amministrativo.

Nell'ultimo decennio del secolo scorso la formazione nelle Università si è configurata soprattutto come risposta al cambiamento a fronte dei mutati scenari interni ed esterni al sistema, determinando l'urgenza di migliorare/adeguare le competenze del personale: dagli amministrativi ai tecnici ai bibliotecari di tutte le qualifiche. Un processo che non è stato interpretato come semplice adempimento ad una norma, ma come strumento per affrontare i problemi e, in alcuni casi, anche per anticiparne l'insorgere³.

Nella Pubblica Amministrazione gli indirizzi del legislatore in materia di formazione sono stati complessivamente applicati con grande ritardo, come esplicitamente denunciato nelle citate direttive del Dipartimento della funzione pubblica. Una situazione che si verifica soprattutto quando la loro applicazione richiede – in modo implicito – di introdurre nel contesto innovazioni non soltanto organizzative ma anche culturali, come talvolta implicitamente prevede questa particolare materia.

Il ritardo nell'applicazione di norme o atti di indirizzo che attengono la formazione, spesso dipendono dalle difficoltà che si incontrano nel superare ostacoli di tipo culturale, che si manifestano sotto forma di resistenze interne al cambiamento, tendenti al mantenimento dello *status quo* e indifferenti ai mutamenti che avvengono nella realtà.

La decisione di fare o non fare formazione, quindi non va riduttivamente interpretata come assenza di una volontà/capacità degli amministratori. Spesso è l'esito di una complessa mediazione interna, affatto semplice, che coinvolge gli attori sociali ai diversi livelli⁴. Fattori che possono contribuire a spiegare le differenze quantitative e qualitative che si registrano tra le Università, evidenziate in questi Rapporti, circa il numero di iniziative di formazione organizzate, gli investimenti stanziati e le modalità prescelte.

² Fino ad allora, la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione aveva organizzato corsi di formazione per formatori rivolti esclusivamente a funzionari delle Amministrazioni centrali dello Stato. Si deve alla sensibilità del Prof. Giuseppe Contini (a quel tempo docente stabile della Scuola e referente per i rapporti con le Università) il fatto che la Scuola per la prima volta ha ammesso alla frequenza anche i dipendenti delle Università.

³ È quanto emerso dai lavori di un successivo Convegno nazionale riportati nel volume: AA.VV., *Valutazione della formazione e riflessi sul cambiamento organizzativo nelle Università*, atti del VII Convegno nazionale sulla formazione (Università degli Studi di Bari, 18-20 novembre 1998) Celid, Torino, 2000.

⁴ Una situazione distintamente emersa nella metà degli anni '90 in occasione dei lavori di un Convegno organizzato a Firenze. Cfr. AA.VV., *Il cambiamento in atto nelle Università: il ruolo della formazione*, atti del IV Convegno nazionale sulla formazione (Università degli Studi di Firenze, 13-14 ottobre 1994) Celid, Torino, 1996.

La formazione nel sistema universitario ha inoltre dovuto confrontarsi con questioni che riguardano l'offerta e la domanda di formazione. In passato la formazione veniva realizzata in assenza di contropartite economiche e, come si è detto in precedenza, per affrontare e risolvere criticità emergenti. A modificare questa situazione sono intervenuti i CCNL di comparto, stabilendo che i processi di mobilità interni (orizzontali e verticali) prevedono la frequenza del personale a corsi di formazione obbligatori: una "forzatura" che ha avuto il merito di incrementare ulteriormente l'offerta.

I processi di mobilità hanno favorito la frequenza di personale inquadrato in categorie tradizionalmente meno coinvolte nelle attività di formazione organizzate centralmente dalle Amministrazioni. Esperienze dove individui (anche alla soglia del pensionamento) hanno frequentato corsi di formazione spesso per la prima volta. Attività formative la cui valenza culturale è consistita principalmente nell'apprendere argomenti apparentemente più distanti alla mansione ricoperta, ma di fondamentale importanza sia per l'allargamento del loro orizzonte cognitivo sia per acquisire un maggiore senso di consapevolezza sul significato dell'apporto individuale al risultato complessivo dell'organizzazione.

Relativamente alla "formazione" della domanda, anche se non sono mancate positive sperimentazioni condotte presso alcune Università⁵ è finora sostanzialmente assente un modello condiviso per la rilevazione dei bisogni di formazione all'interno di un contesto sociale complesso come l'Università. Una situazione che può avere negativamente influenzato anche il livello di consapevolezza circa la presenza di un bisogno e il collaterale interesse verso il suo soddisfacimento. In alcuni casi la domanda di formazione si è operativamente tradotta nello scegliere la formazione a catalogo più vicina alle proprie esigenze, tra le proposte presenti nel vasto mercato dell'offerta, mentre in altri casi è stata direttamente suggerita dal superiore gerarchico.

Indipendentemente dal ruolo ricoperto, le risorse umane non sono "parti di ricambio" che operano all'interno di meccanismi organizzativi predeterminati. In via generale, nell'attuale realtà i compiti sono divenuti più impegnativi e complessi, ed anche quelli che in passato venivano considerati meramente esecutivi oggi prevedono l'interazione con sistemi tecnologici e procedurali che richiedono adeguate abilità nel trattamento delle informazioni. La capacità di governare e valorizzare le risorse umane attraverso la formazione è così divenuto il paradigma di riferimento per assicurare la sopravvivenza e lo sviluppo anche delle Università.

LE UNIVERSITÀ CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE

A partire da quest'anno l'*Osservatorio sui bisogni formativi* della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione ha invitato il Consorzio interuniversitario sulla formazione

⁵ Tra le pratiche di analisi dei bisogni realizzate nelle Università si rinvia al volume F. Bochicchio, C. Ciccarelli, F. Grassi, *Analisi dei bisogni di formazione del personale tecnico-amministrativo dell'Università di Bari*, Celid, Torino, 2002. Inoltre al volume dei medesimi autori insieme a F. Scarpelli, *Analisi dei bisogni di formazione del personale tecnico-amministrativo dell'Università della Calabria*, Celid, Torino, 2003.

a raccogliere ed analizzare i dati sulla formazione nel sistema universitario, in virtù della sua vocazione specifica sulla materia⁶.

La rilevazione è avvenuta in tempi brevi e ha richiesto alle Università e al Consorzio un grande impegno. Abbiamo comunque raccolto volentieri la sfida, invitando gli Atenei ad assicurare la loro partecipazione al Rapporto, che peraltro rappresenta un riferimento utile anche per gli studenti iscritti ai Corsi di Laurea in Scienze della formazione i quali, per ragioni di studio, manifestano crescente interesse verso la formazione del personale nel settore pubblico. È tuttavia stata superata la soglia necessaria per assicurare la rappresentatività dei dati presentati in questo Rapporto.

Hanno partecipato all'indagine di quest'anno 37 Atenei rispetto alle 60 presenze registrate nel precedente Rapporto⁷. Tra questi, è presente un solo Ateneo non statale rispetto alle otto presenze registrate nella precedente rilevazione.

Relativamente all'anno 2007 si dispone soltanto di dati generali sulla formazione, che non sono stati disaggregati. Conseguentemente, è stato possibile ricostruire il *trend* relativo al triennio 2006-2008 soltanto in presenza dei primi; in assenza dei secondi si è fatto convenzionalmente riferimento all'ultimo quadriennio, assumendo come riferimento gli anni 2004, 2006 e 2008.

Dal punto di vista della distribuzione geografica delle Università che hanno partecipato all'indagine, dalla tabella 1 si osserva che l'andamento registra una lieve diminuzione degli Atenei del nord, compensata da una maggiore partecipazione delle sedi del sud e isole, mentre per le sedi del centro la tendenza conferma una situazione di relativa tenuta con la presenza di circa un terzo delle sedi. Il dato è significativo perché il *trend* registrato negli anni 2006-2007 – che trovava riscontro già nel 2005 – trova conferma anche nel 2008, ancorché in presenza di un numero di Atenei rispondenti inferiore di circa il 40% rispetto al 2007.

I dati illustrati nella tabella 1 sono tuttavia parzialmente significativi, perché un'interpretazione esaustiva richiederebbe di confrontare tali dati con quelli riferiti al personale tecnico-amministrativo in servizio presso le sedi delle Università che hanno risposto all'indagine. In base alle più recenti informazioni pubblicate dall'Ufficio di statistica del MIUR (che riguardano l'anno 2007) gli Atenei che hanno risposto all'indagine hanno una copertura del 58% del personale tecnico-amministrativo complessivamente in servizio a quella data, la cui distribuzione geografica è più omogenea rispetto a quella indicata nella tabella 1 (nord 36%, centro 34%, sud e isole 30%).

⁶ Il COINFO è un Ente del sistema universitario che attualmente aggrega circa cinquanta Atenei, al quale il MIUR ha riconosciuto la personalità giuridica. Nel Comitato tecnico-scientifico del Consorzio, oltre al MIUR, sono rappresentati la CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane), il CODAU (Convegno dei Direttori amministrativi delle Università) e la SSPA (Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione).

⁷ Le citazioni degli anni precedenti sono tratte dalle rilevazioni a loro tempo effettuate dalla CRUI per il Rapporto.

Tabella 1 - DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DEGLI ATENEI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE NEGLI ULTIMI TRE ANNI

RIPARTIZIONE GEOGRAFICA	ANNO 2006 % RISPETTO ALL'INDAGINE	ANNO 2007 % RISPETTO ALL'INDAGINE	ANNO 2008 % RISPETTO ALL'INDAGINE
Nord	44,4	41,7	38,0
Centro	30,2	30,0	27,0
Sud e isole	25,4	28,3	35,0
Totale	100,0	100,0	100,0

LA PARTECIPAZIONE ALLA FORMAZIONE

La formazione nel 2008 è stata molto partecipata. In particolare, si è registrata una media di 109,8 partecipazioni su 100 dipendenti, contro le 80,5 partecipazioni del 2007 e le 91,0 partecipazioni del 2006. In valori assoluti le partecipazioni alle attività di formazione sono state 35.210 a fronte di quasi 64.000 ore di formazione erogate (tabella 2).

L'incremento potrebbe in parte essere giustificato dalle attività di formazione obbligatorie in attuazione dei processi di mobilità interni previsti dai CCNL, alle quali generalmente partecipano numerosi partecipanti.

In tutti i casi, il sensibile aumento della partecipazione media ai corsi registrato nel 2008 rispetto agli anni precedenti va positivamente salutato, anche se per assicurare un'offerta formativa in grado di garantire – a rotazione – l'accesso a tutti i dipendenti, ancorché nel medio periodo (secondo quanto contenuto nel testo dei CCNL), in prospettiva richiede di incrementare maggiormente l'offerta.

Dal confronto tra le Università sulla partecipazione ai corsi, emergono differenze significative, che per Atenei di analoghe dimensioni (rispetto al numero di dipendenti) variano tra 9,5 e 102,8. Escludendo tale criterio, le differenze registrate sono ancora più marcate, con punte del 290,1. Le oscillazioni potrebbero essere imputabili al fatto che i processi di mobilità non vengono realizzati dagli Atenei con i medesimi tempi. Un'ipotesi che trova conferma dalle variazioni dei *trend*, su base annua, che gli Atenei singolarmente considerati registrano.

Le ore di formazione erogate nel 2008 sono state complessivamente 63.777. Con il termine "ore erogate" si intende la somma della durata in ore di ogni corso moltiplicata per il numero di edizioni svolte; un indicatore il cui scopo consiste sostanzialmente nel misurare la produttività nella realizzazione della formazione. La media *pro capite* di ore di formazione erogate nel 2008 è stata di 2,0, mentre nel 2007 era di 1,9 e nel 2006 era di 2,1. La tendenza osservata nell'ultimo triennio si mantiene stabile, ed inoltre non presenta variazioni di rilievo rispetto ai valori complessivamente registrati in altri comparti del pubblico impiego che hanno una dimensione confrontabile con il sistema universitario.

Rispetto ai precedenti Rapporti, l'indagine di quest'anno non permetteva di distinguere i corsi di formazione in senso stretto dai convegni e dalle conferenze.

Tabella 2 - PARTECIPAZIONI ALLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE NEL 2008

ATENEIO	TOTALE DIPENDENTI	TOTALE PARTECIPAZIONI	PARTECIPAZIONI DIPENDENTI OGNI 100	ORE EROGATE	ORE EROGATE PRO CAPITE (NOTAZIONE DECIMALE)
Università dell'Aquila	182	189	103,9	174	1,0
Università di Bari	1.050	797	75,9	315	0,3
Università del Basilicata	275	26	9,5	174	0,6
Università di Bologna	3.001	7.893	263,0	4.937	1,7
Università di Brescia	549	649	118,2	675	1,2
Università di Cagliari	1.164	1.195	102,7	1.516	1,3
Università della Calabria	793	521	65,7	740	0,9
Università di Camerino	266	211	79,3	2.097	7,9
Università di Cassino	333	225	67,6	50	0,2
Università di Catania	1.508	544	36,1	478	0,3
Università di Firenze	1.668	1.776	106,5	624	0,4
Università di Foggia	375	473	126,1	2.637	7,0
Università di Milano-Bicocca	691	644	93,2	1.183	1,7
Università Bocconi di Milano	587	364	62,0	117	0,2
Università del Molise	275	153	55,6	310	1,1
Università di Napoli Parthenope	310	104	33,6	122	0,4
Università di Pavia	1.002	2.041	203,7	2.295	2,3
Università di Pisa	1.542	907	58,8	8.596	5,6
Scuola Superiore Sant'Anna Pisa	262	136	51,9	628	2,4
Università di Reggio Calabria	250	257	102,8	640	2,6
Università di Roma La Sapienza	4.756	2.147	45,1	1.708	0,4
Università di Roma Tor Vergata	1.007	545	54,1	486	0,5
Università del Salento	655	451	68,9	5.398	8,2
Università di Salerno	759	968	127,5	607	0,8
Università di Sassari	683	286	41,9	195	0,3
Università per Stranieri Siena	111	322	290,1	78	0,7
Università di Torino	2.112	3.288	155,7	8.768	4,2
Università di Trento	643	1.676	260,7	2.992	4,7
Università di Trieste	797	1.228	154,1	657	0,8
Sissa Trieste	95	151	159,0	829	8,7
Università di Venezia Cà Foscari	608	1.002	164,8	1.745	2,9
Università di Verona	699	809	115,7	830	1,2
Università del Piemonte Orientale	347	463	133,4	2.082	6,0
Università della Tuscia - Viterbo	324	89	27,5	416	1,3
Politecnico di Bari	354	61	17,2	1.914	5,4
Politecnico di Milano	1.188	751	63,2	1.818	1,5
Politecnico di Torino	850	1.868	219,8	4.946	5,8
Totale Complessivo	32.071	35.210	109,8	63.777	2,0

Tabella 3 - ORE DI FORMAZIONE FRUITE NEL 2008

ATENEIO	TOTALE PARTECIPAZIONI	ORE DI FORMAZIONE FRUITE	ORE FRUITE PER PARTECIPAZIONE (NOTAZIONE DECIMALE)
Università dell'Aquila	189	7.508	39,7
Università di Bari	797	5.714	7,2
Università della Basilicata	26	518	19,9
Università di Bologna	7.893	46.069	5,8
Università di Brescia	649	3.196	4,9
Università di Cagliari	1.195	29.049	24,3
Università della Calabria	521	11.104	21,3
Università di Camerino	211	7.144	33,9
Università di Cassino	225	1.550	6,9
Università di Catania	544	15.766	29,0
Università di Firenze	1.776	12.777	7,2
Università di Foggia	473	13.517	28,6
Università di Milano-Bicocca	644	7.887	12,3
Università Bocconi di Milano	364	9.832	27,0
Università del Molise	153	4.046	26,4
Università di Napoli Parthenope	104	871	8,4
Università di Pavia	2.041	22.281	10,9
Università di Pisa	907	23.085	25,5
Scuola Superiore Sant'Anna Pisa	136	3.693	27,2
Università di Reggio Calabria	257	5.377	20,9
Università di Roma La Sapienza	2.147	39.360	18,3
Università di Roma Tor Vergata	545	19.230	35,3
Università del Salento	451	23.754	52,7
Università di Salerno	968	28.945	29,9
Università di Sassari	286	8.127	28,4
Università per Stranieri Siena	322	1.833	5,7
Università di Torino	3.288	77.113	23,5
Università di Trento	1.676	15.686	9,4
Università di Trieste	1.228	17.134	14,0
Sissa Trieste	151	1.692	11,2
Università di Venezia Cà Foscari	1.002	13.069	13,0
Università di Verona	809	6.841	8,5
Università del Piemonte Orientale	463	8.196	17,7
Università della Tuscia - Viterbo	89	545	6,1
Politecnico di Bari	61	1.636	26,8
Politecnico di Milano	751	13.390	17,8
Politecnico di Torino	1.868	77.829	41,7
Totale Complessivo	35.210	585.364	16,6

Le ore di formazione complessivamente fruite nel 2008 sono state 585.364 (tabella 3). Il valore esprime la somma della durata in ore di ogni corso moltiplicata per il numero di coloro che hanno partecipato ad ogni edizione dello stesso.

Il valore delle ore complessivamente fruite rapportato al totale delle partecipazioni, permette di ricavare il numero medio di ore fruite per partecipante. Nel 2008 il valore medio complessivo è stato di 16,6 ore, per cui il personale tecnico-amministrativo è stato mediamente impegnato in attività formative per circa due giorni lavorativi all'anno (calcolando che una giornata di formazione in genere è pari a 7 ore).

Un dato che fa riflettere pensando che la rapida obsolescenza delle conoscenze sembra richiedere agli operatori un impegno per la formazione e l'aggiornamento ben superiore ai valori registrati. Va tuttavia osservato che l'effettiva possibilità per i soggetti di dedicare maggiore tempo per formarsi nella realtà è ostacolata dall'assenza di risorse, sia finanziarie sia umane, che rende sempre più oneroso allontanarsi dal posto di lavoro anche per brevi periodi. Considerazioni che trovano conferma anche osservando l'andamento discendente registrato nell'ultimo triennio (tabella 4), che documenta l'entità della contrazione.

Tabella 4 - NUMERO MEDIO DI ORE FRUITE PER PARTECIPANTE E PER ANNO DI RIFERIMENTO

	ANNO 2006	ANNO 2007	ANNO 2008
Ore fruite in media per partecipante	27,9	24,1	16,6

Relativamente ai corsi organizzati, al numero delle edizioni e alla loro durata media, come è stato in precedenza ricordato, diversamente dai Rapporti degli scorsi anni, dove l'indagine distingueva opportunamente tra attività formative in senso stretto convegni e conferenze (aggregando questi ultimi sotto la voce "altre attività"), quest'anno le iniziative sono state convenzionalmente accorpate nella dizione "corsi".

Dal punto di vista didattico-pedagogico la suddetta distinzione è importante, perché indipendentemente dal livello di apprendimento, a ciascuna tipologia corrispondono un diverso grado di intenzionalità, di formalità, di progettualità e di valutatività.

Anche se in questa sede non è possibile confrontare con i precedenti Rapporti i dati in valori assoluti, sembra lecito ipotizzare che nel sistema universitario il 2008 ha visto un aumento del numero dei corsi organizzati rispetto ai precedenti anni. A sostenere tale ipotesi basti pensare che nel 2008 le 37 Università rispondenti, da sole, hanno complessivamente organizzato 2.363 corsi (tabella 5), mentre nel 2007 le 59 Università partecipanti all'indagine avevano nell'insieme organizzato 3.607 corsi e, nel 2006, il numero di corsi organizzati dalle 60 Università che avevano partecipato all'indagine era stato pari a 3.565.

Dall'analisi della tabella 5 si osserva inoltre che il 2008 ha registrato un significativo grado di "dispersione" delle attività formative, correlatosi alla diversificazione degli obiettivi e dei contenuti di apprendimento. Se per i convegni e le conferenze il dato potrebbe essere giustificato, per i corsi di formazione in senso stretto potrebbe indurre a sospettare l'assenza di azioni formative di ampio respiro che, diversamente dagli

Tabella 5 - CORSI, EDIZIONI E DURATA MEDIA NEL 2008

ATENEVO	TOTALE CORSI	TOTALE EDIZIONI	MEDIA EDIZIONI PER CORSO	DURATA MEDIA DELLE EDIZIONI (NOTAZIONE DECIMALE)
Università dell'Aquila	6	6	1,0	29,0
Università di Bari	7	46	6,6	6,9
Università della Basilicata	12	12	1,0	14,5
Università di Bologna	442	533	1,2	9,3
Università di Brescia	20	113	5,7	6,0
Università di Cagliari	57	75	1,3	20,2
Università della Calabria	47	47	1,0	15,7
Università di Camerino	48	48	1,0	43,7
Università di Cassino	4	6	1,5	8,3
Università di Catania	6	16	2,7	29,9
Università di Firenze	34	72	2,1	8,7
Università di Foggia	53	62	1,2	42,5
Università di Milano-Bicocca	110	112	1,0	10,6
Università Bocconi di Milano	5	5	1,0	23,4
Università del Molise	8	12	1,5	25,8
Università di Napoli Parthenope	15	15	1,0	8,1
Università di Pavia	112	154	1,4	14,9
Università di Pisa	47	47	1,0	182,9
Scuola Superiore Sant'Anna Pisa	28	31	1,1	20,3
Università di Reggio Calabria	28	30	1,1	21,3
Università di Roma La Sapienza	88	113	1,3	15,1
Università di Roma Tor Vergata	9	13	1,4	37,4
Università del Salento	99	100	1,0	54,0
Università di Salerno	15	27	1,8	22,5
Università di Sassari	6	6	1,0	32,5
Università per Stranieri Siena	19	20	1,1	3,9
Università di Torino	225	338	1,5	25,9
Università di Trento	188	237	1,3	12,6
Università di Trieste	25	36	1,4	18,3
Sissa Trieste	68	69	1,0	12,0
Università di Venezia Cà Foscari	60	75	1,3	23,3
Università di Verona	50	73	1,5	11,4
Università del Piemonte Orientale	115	157	1,4	13,3
Università della Tuscia - Viterbo	30	57	1,9	7,3
Politecnico di Bari	33	33	1,0	58,0
Politecnico di Milano	93	110	1,2	16,5
Politecnico di Torino	151	179	1,2	27,6
Totale Complessivo	2.363	3.085	1,3	20,7

interventi formativi episodici e occasionali, si distinguono per la disseminazione dell'apprendimento ad un consistente numero di personale, mediante la ripetizione del medesimo corso per gruppi più o meno numerosi di partecipanti. Questo dato potrebbe altresì significare che la formazione organizzata nel 2008 ha privilegiato il trasferimento di conoscenze e abilità tecnico-professionali (di "mestiere") anziché le abilità trasversali. L'ipotesi è avvalorata osservando il numero medio delle edizioni per corso che è pari a 1,3.

Rispetto all'anno passato la durata media delle edizioni ha subito una contrazione di circa il 20%, passando dal 25,2 del 2007 al 20,7 del 2008. La presenza di durate medie particolarmente elevate registrate in alcuni Atenei potrebbe essere dovuta alla presenza di corsi di durata più lunga, come ad esempio i *master* di formazione professionale. Il valore registrato non significa, necessariamente, una contrazione nella durata per i corsi lunghi e professionalizzanti, ma semplicemente che, accanto a questi ultimi, sono stati organizzati un maggior numero di eventi di durata più breve. Eventi formativi che sono caratteristici della formazione destinata ai funzionari e altre categorie di personale, che quest'anno hanno registrato un incremento di partecipazioni rispetto agli anni precedenti. Inoltre, la contrazione della durata media dei corsi potrebbe essere conseguenza di altri fattori. Ad esempio, una conseguenza del riposizionamento dell'offerta rispetto alle maggiori difficoltà del personale di assentarsi dal posto di lavoro, oppure una strategia volta a favorire una maggiore diversificazione dell'offerta formativa.

La partecipazione alla formazione per fasce di qualifica e per distribuzione all'interno della categoria di appartenenza (dirigenti, funzionari, altri) evidenzia quali destinatari, tra il personale dipendente, sono maggiormente (o prevalentemente) coinvolti nelle attività formative. Dall'analisi dei dati si conferma che nel 2008 la formazione ha riguardato una fascia piuttosto ampia di dipendenti, coinvolgendo il personale di tutte le qualifiche (tabella 6) con una significativa presenza di personale inquadrato nei livelli medio-bassi della gerarchia.

**Tabella 6 - PARTECIPAZIONI ALLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE.
COMPOSIZIONE PER QUALIFICA (valori %)**

	ANNO 2008
Dirigenti	1,2
Funzionari	40,4
Altri	58,4

Le ragioni di questa situazione potrebbero essere rintracciate nelle peculiarità della formazione nel sistema universitario, che ha erogato i maggiori volumi di formazione per il personale di livello impiegatizio.

Per favorire il raffronto fra le posizioni professionali interessate dalla formazione occorre comunque riportare il peso di ciascuna qualifica al totale delle partecipazioni, allargando l'osservazione agli ultimi quattro anni (tabella 7).

Tabella 7 - PARTECIPAZIONE PER QUALIFICA NEL TRIENNIO (valori %)

	ANNO 2004	ANNO 2006	ANNO 2008
Dirigenti	1,1	0,9	1,2
Funzionari	40,5	34,3	40,4
Altri	58,4	64,8	58,4

Nel 2008 la percentuale di partecipazione dei dirigenti alle attività formative (1,2) ha registrato un incremento di lieve entità rispetto al 2006, con valori che restano complessivamente invariati anche allargando l'osservazione all'ultimo quadriennio. La crescita percentualmente più consistente della partecipazione dei funzionari alle attività formative conferma l'interesse delle Amministrazioni universitarie verso la formazione dei "quadri intermedi". La voce "altri", che accorpa le restanti qualifiche del personale, cui corrispondono tipologie di formazione orientate soprattutto all'addestramento, pur mantenendosi su livelli più elevati rispetto alle altre qualifiche, nel 2008 registra una flessione di oltre sei punti percentuali, compensata dall'aumento dei funzionari. La formazione sembrerebbe affrancarsi da istanze addestrative e/o di "alfabetizzazione" che in passato hanno viceversa prevalso.

Nel sistema universitario il livello di copertura dell'offerta formativa rispetto a tutte le aree di inquadramento del personale tecnico-amministrativo è un problema di non facile soluzione, per la frammentazione dei bisogni tipici delle molteplici professionalità esistenti, che ha reso difficoltoso soddisfare bisogni individuali non facilmente solvibili con le tradizionali modalità di realizzazione dei percorsi formativi interni, centralmente organizzati dai competenti uffici dell'Amministrazione.

Una situazione della quale ha sofferto soprattutto il personale dell'area tecnica, a causa della polverizzazione di queste professionalità nelle molteplici direzioni della ricerca scientifica e della didattica, dove questi soggetti svolgono compiti di supporto ai docenti.

Per quanto concerne la partecipazione femminile ai corsi di formazione, nel 2008 il rapporto tra partecipanti e dipendenti in servizio è risultato in equilibrio (tabella 8).

La componente femminile costituisce, infatti, il 55,6% dei dipendenti delle Università censite, mentre le partecipazioni femminili ai corsi nel 2008 sono state pari al 56,5%.

Tabella 8 - PARTECIPAZIONE FEMMINILE AI CORSI NEL 2008 (valori %)

	DIPENDENTI DONNE	PARTECIPAZIONE DONNE
Università censite	55,6	56,5

LE STRUTTURE INTERNE E LE RISORSE DIDATTICHE PER LA FORMAZIONE

Assecondando una tendenza da tempo presente nelle imprese private, anche le Amministrazioni pubbliche stanno comprendendo i vantaggi derivanti dall'utilizzare e valorizzare le risorse interne per gestire e per realizzare le attività di formazione per i propri dipendenti. Un processo che si va progressivamente diffondendo nel sistema universitario, anche se in presenza di alcune contraddizioni non del tutto risolte⁸.

In primo luogo, mentre è significativamente aumentata la domanda e l'offerta di formazione, gli uffici deputati a gestire le attività hanno registrato un incremento di modeste dimensioni.

In secondo luogo la formazione del personale non può essere gestita e realizzata in assenza del contributo attivo delle altre funzioni di *line* dell'organizzazione, come in alcuni casi abbiamo osservato. Diversamente da queste, la funzione formazione opera trasversalmente e funge da consulente rispetto alle prime. Questo è il solo modo per poter operare a favore di tutta la comunità al tempo stesso.

Le indagini condotte negli ultimi due Rapporti, indicano che la presenza di strutture stabilmente deputate alla formazione si correlano a più elevati livelli di spesa e sono tipiche di Atenei che riconoscono la formazione come una pratica di tipo ricorrente.

Nell'indagine le strutture dedicate alla formazione sono state convenzionalmente classificate in tre tipologie: le Scuole interne, gli Uffici formazione e le Unità organizzative. La suddivisione proposta fornisce informazioni indirette anche sulla modalità prescelta da ciascuna Amministrazione per programmare e gestire la formazione all'interno dell'Ente. La decisione di costituire l'una o l'altra tipologia in genere dipende dalle dimensioni degli Atenei, ma anche da altri fattori come ad esempio la disponibilità di qualificate risorse umane, i modelli di organizzazione del lavoro, di sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane, l'entità degli investimenti in formazione, ecc.

Forse non è un caso se le Università che hanno partecipato a questa indagine dispongono di un'efficiente struttura interna dedicata alla formazione. Una decisione che sta diventando un passaggio obbligato sia per superare l'episodicità delle iniziative sia per connotare le azioni nel quadro di *standard* qualitativi. Delle Università censite una soltanto dispone di una Scuola interna, mentre in tutti gli altri Atenei le strutture interne continuano ad essere equamente ripartite tra Uffici formazione (strutture dedicate alla formazione in modo esclusivo) e Unità organizzative (strutture dedicate alla formazione in modo parziale, insieme ad altre competenze), confermando un *trend* già registrato negli anni precedenti (tabella 9).

Relativamente agli addetti interni alla formazione le Scuole interne e gli Uffici formazione occupano in media 3 unità, mentre nelle unità organizzative la media degli addetti occupati è di poco superiore a 2 unità. In termini di risorse umane occupate, questo signi-

⁸ Per eventuali approfondimenti si rinvia a una ricerca commissionata al COINFO dal Dipartimento della funzione pubblica, pubblicata nel volume Franco Boichichio, *Gestire la formazione continua. Gli Uffici formazione nelle Pubbliche Amministrazioni*, Celid, Torino, 2004.

Tabella 9 - STRUTTURE INTERNE DEDICATE ALLA FORMAZIONE NEL 2008

	SCUOLA INTERNA	UFFICIO FORMAZIONE	UNITÀ ORGANIZZATIVA	TOTALE
Università censite (valori assoluti)	1	17	18	36
Addetti interni alla formazione (valori %)	3	55	42	100

fica che le dimensioni dell'unica Scuola interna presente nelle Università censite sostanzialmente è pari ad un Ufficio formazione ed inoltre che, sempre per numero di addetti, le Unità organizzative hanno un dimensionamento di poco inferiore alle altre categorie, salvo il fatto che il personale può essere occupato a tali compiti in modo parziale.

In via di principio, se da un lato la formazione è riconosciuta come uno strumento strategico per il cambiamento e lo sviluppo delle organizzazioni, non v'è dubbio che l'importanza, l'autonomia, la responsabilità e le risorse attribuite a queste strutture tendono a influenzare la realizzazione degli obiettivi strategici a cui la formazione è chiamata ad assolvere.

Per quanto concerne la realizzazione dei corsi mediante l'uso di docenti interni, registriamo che mentre resta sostanzialmente stabile il numero dei gestori o esperti dei processi formativi, viceversa aumenta quello dei formatori interni coinvolti nelle attività didattiche. Questi soggetti possono essere formatori di mestiere (docenti universitari e professionisti esterni) oppure esperti coinvolti in modo occasionale (dirigenti, funzionari, tecnici ecc.). Nel 2008 i docenti interni sono stati 762, passando da una media di 13,3 unità per Ateneo nel 2006, a una media di 20,5 unità nel 2008 (il dato riferito al 2007 non è disponibile).

Abbiamo osservato che il ricorso sempre più frequente a formatori occasionali (che non fanno formazione di mestiere) è ancora prevalentemente dettato dalla convinzione errata che per essere un buon insegnante è sufficiente possedere un solido bagaglio di conoscenze e/o un'adeguata esperienza professionale. In entrambi i casi si esclude una competenza didattica, che concerne la capacità di progettare un corso, la comunicazione didattica e la capacità di saper valutare correttamente i risultati previsti e raggiunti.

L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE

L'analisi dell'investimento in formazione non può esimersi dal tenere conto della critica fase storica che il sistema universitario sta complessivamente attraversando. Si tratta di problemi noti all'opinione pubblica che sembrano persino minare le basi del suo funzionamento. Tra le ragioni della crisi ai primi posti figurano la scarsità di risorse umane e finanziarie, dove le priorità cogenti non riguardano soltanto la formazione del personale tecnico-amministrativo.

Nelle fasi di crisi economica acuta come l'attuale, molte organizzazioni reagiscono riducendo gli investimenti; tra questi, soprattutto quelli per la formazione del personale. Una tendenza che trova conferma osservando il *trend* degli investimenti in formazione registrati nell'ultimo triennio (tabella 10), anche se le variazioni hanno un'entità contenuta rispetto alle contrazioni che hanno interessato altre voci dei bilanci universitari.

Il 2008 ha registrato una riduzione dell'investimento in formazione, che viceversa nel 2007 era lievemente aumentato rispetto al 2006. Perdurando l'attuale situazione critica, tende ad allontanarsi anche la possibilità di raggiungere il traguardo dell'investimento in formazione pari ad almeno l'1% della massa salariale, come auspicato da tempo dal Dipartimento della funzione pubblica.

Tabella 10 - INVESTIMENTO MEDIO NELLA FORMAZIONE SU MASSA SALARIALE (valori %)

	2006	2007	2008
Università censite	0,52	0,66	0,44

Per investimento in formazione si intende il totale dei costi per la formazione sostenuti dalle Amministrazioni universitarie, ai quali concorrono i costi diretti per i corsi, quelli per il personale dedicato, i costi per le strutture interne e i docenti (interni ed esterni), aggiungendo le spese di missione e di funzionamento delle strutture formative. La variazione della spesa non è un indicatore tuttavia sufficiente per analizzare l'investimento in formazione in modo compiuto. In alcuni casi, infatti, all'aumento dei volumi della formazione (in termini di partecipazioni, ma anche di ore erogate, ore fruite e durata media) non corrisponde un proporzionale aumento dei costi.

Confrontando gli investimenti in formazione dichiarati dagli Atenei censiti (tabella 11) si osservano marcate oscillazioni, dalle quali emerge che nonostante le richiamate difficoltà finanziarie, alcuni di questi hanno raggiunto la soglia dell'1%, mentre due Atenei hanno persino registrato due punti percentuali.

Per analizzare con un maggiore dettaglio gli investimenti in formazione è tuttavia necessario prendere in considerazione altri indicatori disponibili nello strumento di rilevazione. In primo luogo la spesa *pro capite*, che è calcolata sull'ammontare delle spese per la formazione degli Atenei censiti per il totale dei dipendenti. Per indagare gli indicatori di efficienza è necessario analizzare il rapporto tra la spesa sostenuta e il volume della formazione fruita ed erogata, assumendo in questo caso come riferimento gli anni 2004 e 2006.

Relativamente alla spesa *pro capite*, il 2008 ha registrato un consistente aumento rispetto alle medie rilevate negli anni 2004 e 2006 (tabella 12). L'aumento del 5,8% verificatosi nel periodo 2006-2008 può essere in parte giustificato dalle variazioni intervenute nelle basi di calcolo dovute alla variazione delle condizioni economiche di riferimento, in parte essere conseguenza dell'aumento complessivo dei volumi della formazione registrato nel 2008.

La spesa per ora fruita fornisce invece indicazioni sul costo medio di un'ora di formazione fruita per singolo partecipante. Dalla tabella 13 si osserva l'aumento di questo valore che, nell'arco di un quadriennio ha registrato una variazione contenuta passando da 9,8 a poco più di 12 euro.

Le fluttuazioni registrate nell'ultimo quadriennio tendono a stabilizzarsi su incrementi di lieve entità, che sono in controtendenza rispetto alle elevate oscillazioni verificatesi ne-

Tabella 11 - INVESTIMENTO NELLA FORMAZIONE NEL 2008

ATENEIO	TOTALE DIPENDENTI	MASSA SALARIALE	INVESTIMENTO IN FORMAZIONE	% INVESTIMENTO SU MASSA SALARIALE	INVESTIMENTO PRO CAPITE
Università dell'Aquila	182	17.470.244	29.665	0,17	162,99
Università di Bari	1.050	61.891.806	173.000	0,28	164,76
Università della Basilicata	275	33.263.000	14.155	0,04	51,47
Università di Bologna	3.001	102.292.971	483.601	0,47	161,15
Università di Brescia	549	17.529.731	113.302	0,65	206,38
Università di Cagliari	1.164	45.255.242	362.835	0,80	311,71
Università della Calabria	793	55.409.563	229.951	0,42	289,98
Università di Camerino	266	12.200.062	134.727	1,10	506,49
Università di Cassino	333	12.255.032	29.080	0,24	87,33
Università di Catania	1.508	48.406.149	51.500	0,11	34,15
Università di Firenze	1.668	326.115.983	344.241	0,11	206,38
Università di Foggia	375	34.063.905	19.319	0,06	51,52
Università di Milano-Bicocca	691	22.925.377	218.068	0,95	315,58
Università Bocconi di Milano	587	68.029.450	229.972	0,34	391,78
Università del Molise	275	27.195.847	40.823	0,15	148,45
Università di Napoli Parthenope	310	10.354.249	84.600	0,82	272,90
Università di Pavia	1.002	37.570.952	319.482	0,85	318,84
Università di Pisa	1.542	64.660.305	184.837	0,29	119,87
Scuola Superiore Sant'Anna Pisa	262	4.876.601	104.272	2,14	397,98
Università di Reggio Calabria	250	27.887.133	179.410	0,64	717,64
Università di Roma La Sapienza	4.756	186.095.406	182.991	0,10	38,48
Università di Roma Tor Vergata	1.007	42.365.137	120.000	0,28	119,17
Università del Salento	655	25.044.557	511.674	2,04	781,18
Università di Salerno	759	25.837.278	279.000	1,08	367,59
Università di Sassari	683	22.131.073	175.618	0,79	257,13
Università per Stranieri Siena	111	3.576.905	9.208	0,26	82,96
Università di Torino	2.112	64.110.499	801.105	1,25	379,31
Università di Trento	643	28.500.476	286.000	1,00	444,79
Università di Trieste	797	26.305.489	131.379	0,50	164,84
Sissa Trieste	95	3.254.474	62.364	1,92	656,46
Università di Venezia Cà Foscari	608	20.506.123	206.734	1,01	340,02
Università di Verona	699	21.928.953	60.000	0,27	85,84
Università del Piemonte Orientale	347	12.430.733	49.549	0,40	142,79
Università della Tuscia - Viterbo	324	11.716.690	13.549	0,12	41,82
Politecnico di Bari	354	41.785.037	216.878	0,52	612,65
Politecnico di Milano	1.188	40.130.037	329.217	0,82	277,12
Politecnico di Torino	850	36.257.886	377.962	1,04	444,66
Totale Complessivo	32.071	1.641.630.354	7.160.068	0,44	223,26

Tabella 12 - SPESA PRO CAPITE PER LA FORMAZIONE (valori in Euro)

	2004	2006	2008
Università censite	214,9	217,5	223,3

Tabella 13 - SPESA PER ORA FRUITA (valori in Euro)

	2004	2006	2008
Università censite	9,8	11,7	12,2

Tabella 14 - SPESA PER ORA EROGATA (valori in Euro)

	2004	2006	2008
Università censite	188,4	104,9	112,3

gli anni precedenti al 2006. Si pensi che tra il 2002 e il 2003 si era verificata una tripling della spesa per ora fruita, da 10,7 a 29,4 Euro.

La spesa per ora erogata consente invece di leggere quanto è costata, in media, un'ora di formazione. Dalla tabella 14 si rileva che alla forte contrazione avvenuta nel periodo 2004-2006 pari a circa l'80%, il biennio 2006-2008 ha invertito la tendenza con un aumento contenuto che è stato pari a circa il 7%, attestandosi sui valori del 2002.

Confrontando i tre indicatori considerati (spesa *pro capite*, spesa per ora fruita e per ora erogata), l'aumento della spesa *pro capite* sembra essere principalmente dovuto all'aumento dei costi della formazione, che è stato in parte compensato dall'aumento dei partecipanti alle iniziative di formazione. Ciò significa che rispetto al passato le Università tendono a prestare maggiore attenzione alla spesa in formazione, cercando di equilibrare gli investimenti in rapporto alle partecipazioni.

LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

Tra le attività che caratterizzano il sistema di *governance* interno della formazione, la programmazione ha un'importanza strategica. Sul piano concettuale, programmare la formazione significa promuovere esperienze di apprendimento sottraendo l'azione alla casualità, all'improvvisazione e all'arbitrio al quale possono esporla scelte non elaborate in anticipo e prive di una giustificazione ermeneutica. La programmazione pertanto concerne il complesso delle decisioni necessarie per indirizzare intenzionalmente il corso degli eventi verso traguardi desiderati. Programmare perciò significa mettere a punto una pluralità di azioni coerenti e integrate, con l'obiettivo di realizzare le attività di formazione rilevate a seguito dell'analisi dei bisogni di formazione tenendo conto delle risorse disponibili. Nelle organizzazioni il Piano annuale di formazione è il tipico documento di progettazione, che illustra le azioni formative che l'organizzazione intende previsionsalmente realizzare nel successivo esercizio finanziario, precisando le modalità prescelte e le risorse impiegate per realizzare le azioni indicate.

Le attività formative contenute nel Piano annuale di formazione devono correlarsi alle strategie di sviluppo individuale e organizzativo di medio periodo. Pertanto, la pro-

spettiva temporale alla quale il Piano deve fare riferimento è annuale in termini operativi e, in aggiunta a questo, pluriennale in termini di obiettivi programmatici.

La programmazione si presenta, in tal modo, come un processo di soluzione di problemi consistente nell'approntare criteri, modalità e strumenti per la progettazione, l'esecuzione e la valutazione degli interventi formativi che, nel quadro di condizioni e possibilità date, è intenzionalmente orientato a trasformare situazioni esistenti in situazioni desiderate.

Dal punto di vista operativo, programmare significa "operazionalizzare" informazioni pertinenti in vista dell'azione, esplicitando obiettivi generali e didattici in funzione dei bisogni rilevati, individuando i contenuti di apprendimento e le metodologie didattiche che di massima si intendono utilizzare, approntando le risorse umane, finanziarie e tecnologiche, ed infine stabilendo in anticipo modalità e strumenti per la valutazione del prodotto e del processo.

In breve, un complesso di compiti che richiedono ai gestori della formazione di elaborare criticamente e operativamente variabili che sono indispensabili per assumere decisioni sull'azione tra le opzioni didattiche e organizzative praticabili (che non sono necessariamente le migliori in senso assoluto), perché le decisioni finali sono sempre in rapporto alle risorse disponibili e alle peculiarità del contesto organizzativo di riferimento.

Ancorché sulla base di un campione non del tutto confrontabile, negli ultimi quattro anni la tendenza registrata negli Atenei (tabella 15) è nella direzione di un incremento dell'importanza strategica riconosciuta alla programmazione, sia per dare maggiore continuità agli interventi formativi, sia per operazionalizzare le fasi del processo di formazione nel quadro di un approccio sistemico e integrato. Una tendenza che testimonia l'accresciuta sensibilità degli amministratori unitamente alla competenza degli operatori.

Tabella 15 - PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE (valori %)

	2004	2006	2008
Piano formativo preparato	64,4	20,6	56,8
Piano formativo adottato	22,0	33,3	32,4
Piano formativo non preparato	11,9	42,9	10,8
Non risponde	1,7	3,2	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Dalla tabella si osserva che relativamente alla preparazione del Piano formativo, nell'anno 2006 si era verificata una preoccupante contrazione rispetto al 2004, che nel 2008 è stata ampiamente recuperata (56,8%), riportando il *trend* su valori prossimi al 2004. Gli Atenei che nel 2006 avevano dichiarato di non preparare un Piano formativo erano il 42,9% dei rispondenti, a fronte dell'11,9% del 2004.

Rispetto al precedente biennio, il 2008 registra invece una sostanziale tenuta degli Atenei che lo hanno adottato (32,4%).

Sommando questi dati si rileva che l'89,2% degli Atenei ha effettuato la programmazione della formazione attraverso la preparazione e la successiva adozione di un Piano, contro il 53,9% registrato nel 2006 e l'86,4% del 2004. In sintesi, i dati del 2008 riportano la tendenza sui valori del 2004, con un Ateneo su tre che in media adotta il Piano, unitamente ad una lieve e positiva riduzione degli Atenei che viceversa hanno dichiarato di non averlo preparato.

I CONTENUTI DI APPRENDIMENTO

Per maggiore chiarezza espositiva è stato chiesto ai rispondenti di ordinare i temi oggetto dei corsi di formazione in alcune principali macro-aree.

I corsi che nel 2008 hanno registrato la maggiore percentuale di partecipanti (tabella 16) hanno avuto per oggetto contenuti classificati nell'area giuridico-normativa generale (26,0%), seguiti da contenuti riconducibili all'area informatica e telematica (18,4%). Il particolare interesse registrato dalla convergenza dell'offerta e della domanda verso le suddette macro-aree tematiche è da interpretarsi, da un lato, come risposta ai cambiamenti normativi intervenuti negli ultimi anni, che hanno determinato la necessità di acquisire conoscenze di natura verosimilmente procedurale⁹; dall'altra, per la necessità di migliorare capacità operative che riguardano l'uso degli strumenti informatici e tecnologici nella pratica quotidiana di lavoro.

Ulteriori contenuti di apprendimento che hanno catalizzato una significativa percentuale di frequenze, nell'ordine riguardano: l'area tecnica-specialistica (11,4%), l'area economica-finanziaria (10,5%), l'area dei corsi multidisciplinari (10,4%) ed infine l'area

Tabella 16 - DISTRIBUZIONE DEI PARTECIPANTI PER AREA TEMATICA E ANNO DI RIFERIMENTO (valori %)

AREE TEMATICHE	2004	2006	2008
Giuridico-normativo generale	22,7	22,0	26,0
Organizzazione e personale	7,3	9,6	9,3
Manageriale	3,0	1,3	1,5
Comunicazione	4,3	7,4	4,6
Economico-finanziaria	11,0	6,2	10,5
Controllo di gestione e valutazione	1,5	0,9	0,3
Informatica e telematica	23,5	19,2	18,4
Linguistica	5,8	4,2	4,9
Multidisciplinare	10,2	13,8	10,4
Internazionale	2,5	0,5	2,7
Tecnico-specialistica	8,2	14,9	11,4
Totale	100,0	100,0	100,0

⁹ Il termine è un costrutto tecnico che tiene conto della distinzione pedagogica tra conoscenze dichiarative e conoscenze procedurali; le prime fanno riferimento alle teorie ed hanno un contenuto generalmente astratto rispetto ad una specifica realtà, mentre le seconde sono interessate ad applicare le teorie alle quali si riconducono e fanno riferimento.

dell'organizzazione e del personale (9,3%). I dati del 2008 confermano tendenze già registrate in passato, con variazioni in aumento di modesta entità.

Relativamente all'ultimo triennio, il *trend* registra una progressiva riduzione dell'offerta e della domanda di corsi che riguardano soprattutto le tematiche del controllo di gestione e della valutazione (da 1,5% a 0,3%) ed inoltre l'area manageriale (a 3% a 1,5%). Viceversa, le tematiche internazionali registrano un incremento molto limitato, che dopo la consistente flessione registrata nel 2006, nel 2008 si attesta su variazioni in aumento molto contenute in termini percentuali (da 2,5 a 2,7%). Da sottolineare anche l'andamento delle partecipazioni che hanno interessato l'area della comunicazione che, dopo aver registrato nel 2006 un significativo incremento (7,4%), nel 2008 si riportano sui livelli del 2004.

I dati più recenti rilevati confermano l'assenza di una propensione ad investire diffusamente sui corsi di formazione che riguardano i cosiddetti comportamenti organizzativi (relazioni con il pubblico, comunicazione interpersonale, lavoro di gruppo, *leadership*, ecc.). Argomenti che viceversa hanno visto una partecipazione più circoscritta, presumibilmente riservata ad alcune categorie professionali tra quelle che per ruolo o per funzione, a giudizio dei committenti, richiedono il miglioramento di tali abilità.

Le aree tematiche dove hanno prevalso le partecipazioni sembrano invece riflettere esigenze formative che hanno una forte connotazione pragmatica sul piano dell'immediata trasferibilità al lavoro delle competenze apprese, collegandosi all'acquisizione di specifiche abilità necessarie per la risoluzione di problemi concreti, prevedibili e contingenti. Nel linguaggio tecnico degli addetti ai lavori la traduzione di queste considerazioni sta a significare che nel 2008 la formazione ha privilegiato alcune aree della competenza a scapito di altre, dove hanno prevalso l'area del sapere e del saper fare, rispetto al saper essere e al saper far fare. Considerazioni che è opportuno incrociare con il più recente dibattito nelle scienze dell'educazione, dove gli studiosi ritengono che nelle organizzazioni la formazione deve essere funzionale soprattutto all'acquisizione di un *portfolio* di competenze flessibili e adattive, indispensabili per restare competitivi in una realtà sempre meno prevedibile.

La distribuzione delle frequenze dei partecipanti per area tematica permette inoltre di accertare, ancorché in modo indiretto, quali sono stati gli obiettivi prevalenti dell'apprendimento. Osservando che i contenuti di apprendimento che hanno registrato una maggiore partecipazione sono fortemente ancorati alla mansione esercitata (miglioramento o sviluppo di attività pratico-manuali o quanto meno scarsamente intellettuali) e al risultato della prestazione, si ricava che nel sistema universitario la formazione sembra essersi per lo più indirizzata verso obiettivi "professionalizzanti", tipici della formazione tecnico-specialistica¹⁰, che rafforzano le ipotesi precedentemente avanzate.

¹⁰ In base al duplice criterio dei contenuti e della complessità, la formazione tecnico-professionale (o tecnico-specialistica) si distingue da altre tipologie soprattutto per la presenza di obiettivi di natura addestrativa e di aggiornamento. In via di principio, l'addestramento ha per oggetto lo sviluppo di nuove capacità operative, mentre l'aggiornamento professionale è soprattutto funzionale ad evitare l'obsolescenza di conoscenze procedurali e di capacità.

Per quanto concerne la distribuzione delle ore fruite per aree tematiche e anno di riferimento (tabella 17), nel 2008 la maggiore percentuale di fruizione è stata registrata nell'area informatica e telematica (19,0%). Ulteriori aree che hanno registrato percentuali significative sono state l'area dei corsi multidisciplinari (15,4%), e l'area giuridico-normativa (12,9%). Le aree tecnico-specialistica, dell'organizzazione e del personale ed inoltre l'area linguistica, hanno registrato percentuali simili, rispettivamente dell'11,4%, l'11,2% e l'11,2%. Rispetto agli anni precedenti il 2008 registra una contrazione del 50% rispetto al 2006 relativamente all'area giuridico-normativa, che riporta il valore a quello registrato nel 2004. L'area organizzazione e personale triplica il valore rispetto al 2006, come pure si raddoppia quello dell'area economico-finanziaria. Registrano valori sostanzialmente invariati l'area manageriale, della comunicazione, linguistica e tecnico-specialistica, mentre i corsi dell'area informatica e telematica registrano un incremento di 5 punti, dopo una significativa riduzione avvenuta tra il 2004 e il 2006.

Tabella 17 - DISTRIBUZIONE DELLE ORE FRUITE PER AREE TEMATICHE E ANNO DI RIFERIMENTO (valori %)

AREE TEMATICHE	2004	2006	2008
Giuridico-normativo generale	14,6	24,6	12,9
Organizzazione e personale	5,5	4,0	11,2
Manageriale	3,4	2,3	2,7
Comunicazione	6,8	6,8	5,6
Economico-finanziaria	8,9	3,8	7,5
Controllo di gestione e valutazione	2,0	0,7	0,5
Informatica e telematica	26,2	14,9	19,0
Linguistica	13,6	11,6	11,2
Multidisciplinare	9,8	19,7	15,4
Internazionale	1,5	0,4	2,6
Tecnico-specialistica	7,7	11,2	11,4
Totale	100,0	100,0	100,0

Tabella 18 - ORE FRUITE PER AREE TEMATICHE E PER QUALIFICA NEL 2008 (valori %)

AREE TEMATICHE	DIRIGENTI	FUNZIONARI	ALTRI
Giuridico-normativo generale	9,0	15,7	11,8
Organizzazione e personale	42,5	17,8	6,3
Manageriale	9,2	5,3	0,9
Comunicazione	0,6	4,5	6,3
Economico-finanziaria	6,5	7,4	5,2
Controllo di gestione e valutazione	0,3	0,3	0,6
Informatica e telematica	6,3	14,9	22,0
Linguistica	4,7	7,6	12,6
Multidisciplinare	0,0	7,1	22,7
Internazionale	1,4	5,3	1,4
Tecnico-specialistica	19,5	14,1	10,2
Totale	100,0	100,0	100,0

Esaminando le ore fruite per aree tematiche in base alla qualifica dei partecipanti (tabella 18), si rileva che i dirigenti sono stati principalmente interessati all'area dell'organizzazione e del personale (42,5%), che da sola ha attratto circa il 50% di tutte le ore complessivamente fruite da questa qualifica. La formazione tecnico-specialistica (19,5%) ha invece registrato un volume di ore fruite addirittura doppio rispetto alla formazione manageriale (9,2%) e sostanzialmente identico all'area tematica giuridico-normativa generale (9,0%).

Analogamente ai dirigenti, anche le ore di formazione fruite dai funzionari hanno registrato una prevalenza dell'area dell'organizzazione e del personale (17,8%) sebbene, da un'analisi più dettagliata, le tematiche alle quali ha partecipato questa qualifica hanno abbracciato uno spettro più ampio di problematiche rispetto ai dirigenti. Ulteriori aree tematiche fruite dai funzionari sono state: l'area giuridico-normativa generale (15,7%), l'area informatica e telematica (14,9%) e tecnico-specialistica (14,1%).

Nella categoria che raccoglie le restanti qualifiche, convenzionalmente raggruppate nella categoria "altri", i contenuti di apprendimento che hanno registrato le maggiori percentuali di fruizione sono state: l'area dei corsi multidisciplinari (22,7%) e l'area informatica e telematica (22,0%). Con percentuali di fruizione inferiori seguono: l'area linguistica (12,6%), l'area tecnico-specialistica (11,8%) e l'area giuridico-normativa generale (10,2%). I temi fruiti da queste categorie potrebbero trovare in parte giustificazione nella frequenza ad attività di formazione obbligatorie collegate ai processi interni di mobilità (verticale e orizzontale) che, per loro natura, presentano un maggiore livello di generalità nella scelta degli argomenti, a svantaggio della specializzazione, per la trasversalità del *target* di riferimento.

Per quanto concerne invece la realizzazione di processi di innovazione da attuarsi mediante progetti formativi *ad hoc* associati alla programmazione strategica, la tabella 19 illustra il quadro delle iniziative realizzate e previste, in riferimento agli anni 2007-2009. Gli Atenei rispondenti hanno dichiarato di avere realizzato tra il 2007 e il 2008 ben 256 progetti formativi; di aver previsto la realizzazione di 193 progetti nel 2008, mentre per il 2009 sono già previsti 117 nuovi progetti.

Tabella 19 - INNOVAZIONE NELLE UNIVERSITÀ: LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

AREE TEMATICHE	PROGETTI FORMATIVI REALIZZATI NEL 2007	PROGETTI FORMATIVI PREVISTI NEL 2008	PROGETTI FORMATIVI REALIZZATI NEL 2008	PROGETTI FORMATIVI PREVISTI NEL 2009
Accesso e gestione fondi comunitari	9	15	13	12
E-procurement	7	8	12	12
Reingegnerizzazione dei processi	39	43	21	23
Rilevamento qualità e <i>customer care</i>	19	21	7	13
Servizi ai cittadini	10	13	1	6
Controllo qualità	20	28	10	14
Comunicazione pubblica e <i>call center</i>	22	21	12	12
Valutazione progetti e analisi costi benefici	15	22	9	7
Valutazioni delle prestazioni e posizioni organizzative	18	22	12	18
Totale	159	193	97	117

Nel biennio 2007-2008 l'attenzione degli Atenei è stata rivolta soprattutto ad acquisire competenze sul versante della reingegnerizzazione dei processi (82 progetti tra quelli realizzati nel 2007 e previsti nel 2008). Inoltre, sulle tematiche della qualità (rilevamento qualità e *customer care*, controllo qualità, servizi ai cittadini) e delle relazioni con il pubblico (comunicazione pubblica e *call center*) che nell'insieme denotano una spiccata vocazione in direzione, al contempo, del miglioramento interno e del *marketing* verso l'esterno (cittadini e studenti). Iniziative formative che osservando i titoli confermano la forte valenza strategica, le quali complessivamente ammontano a 154 progetti (tra quelle realizzati nel 2007 e previste nel 2008).

Rispetto al 2007 resta sostanzialmente invariato il numero dei progetti concernenti le aree tematiche che riguardano la valutazione (progetti e analisi dei costi benefici, prestazioni e posizioni organizzative), mentre nel medesimo periodo aumentano i progetti sulle tematiche relative all'accesso e alla gestione dei fondi comunitari, nonché quelli riferiti all'*e-procurement*. L'importanza di tale quadro consiste nel delineare alcune possibili tendenze che riguardano anche il futuro della formazione.

Dal quadro esposto trova altresì conferma che la nuova prospettiva *life long* della formazione e dell'apprendimento ha dato impulso a nuove logiche di azione formativa nel quadro di obiettivi meno deterministici e più complessi che si propongono di adeguare le competenze in modo flessibile e adattivo alle esigenze di un contesto sociale ed organizzativo globale e locale al tempo stesso. La dimensione innovativa dei progetti strategici sui quali sono impegnate le Università implicitamente richiedono ai dipendenti il possesso di nuove competenze, diverse da quelle più tradizionali, ancorate ai contenuti conoscitivi tipici del ruolo e della posizione.

Le nuove competenze che devono accompagnare i processi di innovazione richiedono nuove forme di appropriatezza e l'esercizio della competenza in situazione, che attengono le modalità con cui il soggetto oggi si pone in relazione con problemi sempre prevedibili. In controtendenza rispetto al passato, per usare una felice espressione di Edgar Morin, oggi è necessario soprattutto formare soggetti dotati di "teste ben fatte" anziché di "teste piene".

I SOGGETTI EROGATORI DELLA FORMAZIONE

L'indagine prevedeva di aggregare i soggetti erogatori della formazione in tre principali categorie: quelli organizzati internamente direttamente a cura dell'Ateneo (attraverso le proprie Scuole interne, Uffici formazione oppure Unità organizzative), distinguendoli da quelli erogati a cura di organizzazioni pubbliche e private.

La distribuzione delle ore fruite nelle tre categorie di soggetti erogatori (tabella 20), nel 2008 ha registrato la forte prevalenza di corsi organizzati internamente, che tra gli Atenei rispondenti sono risultati complessivamente pari al 76,9%, con una lieve flessione rispetto agli anni 2006 e 2004.

I corsi erogati da organizzazioni pubbliche viceversa hanno registrato un aumento, che rispetto al 2006 è stato molto consistente (da 5,1 a 14,7); infine, i corsi erogati da organizzazioni private sono quelli che, rispetto agli altri, hanno registrato la minore percen-

**Tabella 20 - DISTRIBUZIONE DELLE ORE FRUITE PER ENTE EROGATORE
E ANNO DI RIFERIMENTO (valori %)**

ENTE ORGANIZZATORE	2004	2006	2008
Ateneo di appartenenza + Scuola interna	79,2	87,2	76,9
Altre organizzazioni pubbliche	8,0	5,1	14,7
Altre organizzazioni private	12,8	7,7	8,4
Totale	100,0	100,0	100,0

tuale di ore fruite (8,4), invertendo il *trend* rispetto agli anni precedenti, che avevano visto una prevalenza delle organizzazioni private rispetto alle “altre” pubbliche.

Dal quadro emerge che gli Atenei preferiscono organizzare i corsi al proprio interno, utilizzando le professionalità di cui dispongono, ottimizzando e valorizzando le risorse a disposizione. Questa tendenza è supportata dalla contemporanea attenzione verso la formazione di professionalità interne agli Atenei, necessarie per realizzare queste scelte (formatori-docenti, *tutor* e gestori dei processi formativi).

In sintesi, nel 2008, soltanto il 23,1% delle ore di formazione complessivamente fruite, ossia meno di un quarto, continua ad essere erogato da organizzazioni esterne, sia pubbliche sia private. Il più elevato ricorso alle organizzazioni pubbliche rispetto alle private, è da attribuirsi – verosimilmente – alla conoscenza delle problematiche, dei linguaggi e delle criticità tipiche del settore pubblico.

LE METODOLOGIE DIDATTICHE

Anche nella rilevazione del 2008 l'apprendimento in presenza (aula) si conferma essere la modalità didattica che caratterizza la formazione nel sistema universitario in modo quasi esclusivo (82,0%).

Nonostante la varietà delle opzioni didattiche, che sono maggiori rispetto al passato perché indotte dalla diffusione delle nuove tecnologie anche nelle attività educative, la formazione in presenza non subisce rallentamenti ma al contrario tende a rafforzarsi. Come si osserva dalla tabella 21, la tipica modalità didattica d'aula, rappresentata dalla lezione, registra un aumento passando da 75,8% del 2004, all'82,0% del 2008.

Sempre nel 2008 il 12,0% dei partecipanti ha frequentato il laboratorio informatico. Questo dato trova conferma dal confronto incrociato con le precedenti tabelle 16 e 17, dalle quali si osserva che, nello stesso periodo, i corsi realizzati nell'area dell'informatica e della telematica hanno raccolto il 18,4% di partecipanti, con una percentuale di ore fruite pari al 12,3%.

Relativamente alle altre metodologie didattiche, i dati del 2008 non presentano variazioni significative rispetto agli anni precedenti. Resta invariato il ricorso ad alcune metodologie meno convenzionali (come la formazione-intervento), come pure il ricorso a metodologie che richiedono l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*e-Learning*). Anche l'autoapprendimento e il ricorso al *learning on the job* non registrano variazioni di significativa entità.

Tabella 21 - DISTRIBUZIONE DELLE FREQUENZE AI CORSI PER MODALITÀ DIDATTICA E ANNO DI RIFERIMENTO (valori %)

MODALITÀ DIDATTICHE	2004	2006	2008
Aula	75,8	81,4	82,0
Autoapprendimento	1,4	2,2	0,3
E-Learning	1,8	1,5	2,2
Formazione-intervento	5,2	0,4	1,5
Laboratorio informatico	15,5	12,8	12,0
Learning on the job	0,3	1,5	1,0
Videoconferenza	0,0	0,2	1,0
Stage	0,0	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Per quanto riguarda la formazione-intervento, lo scarso ricorso a questa metodologia potrebbe dipendere dal fatto che implicitamente richiede una forte sinergia tra i soggetti in formazione e un contesto disponibile ad attuare concretamente i cambiamenti associati a questo particolare tipo di pratica didattica. Un discorso a parte meritano l'autoapprendimento e il *learning on the job*, che rispetto a quelle più tradizionali sono metodologie meno disciplinabili dal punto di vista del controllo formale, forse per questo finora poco utilizzate nei contesti pubblici dell'apprendimento non formale.

Più preoccupante appare invece la sotto-utilizzazione dell'*e-Learning* nelle attività di formazione. Nonostante le ottimistiche previsioni sulla diffusione di questa metodologia di matrice costruttivista per i vantaggi che ad essa si accompagnano, nella realtà resta una modalità poco utilizzata, come conferma il *trend* registrato nell'ultimo triennio che, seppure in presenza di un lieve incremento nel 2008 rispetto al 2006, non supera complessivamente i due punti percentuali rispetto alle metodologie didattiche complessivamente utilizzate nel sistema universitario.

È utile ricordare che sul piano spaziale il *setting* di apprendimento coincide con i luoghi di lavoro degli individui, mentre sul piano temporale il momento nel quale le conoscenze vengono apprese coincide con il loro impiego effettivo nell'attività di lavoro. Nelle Amministrazioni pubbliche il paradosso evidente sta nel fatto che mentre tende ad aumentare l'utilizzo delle nuove tecnologie nell'esecuzione dei compiti di *routine*, esse non vengono utilizzate in uguale misura per apprendere in modo nuovo rispetto alle modalità tradizionali¹¹.

¹¹ Si tenga conto che il riferimento all'*e-Learning* può essere duplice: al progetto formativo, oppure al processo organizzativo di gestione e sviluppo delle conoscenze. È opportuno considerare queste differenze, perché nelle organizzazioni convivono entrambi i significati che talvolta generano confusione. Come modalità di insegnamento/apprendimento collegata all'uso delle nuove tecnologie ICT, l'*e-Learning* è interessata alle modalità con cui le conoscenze sono progettate, realizzate e valutate, oltre che socializzate. Come processo organizzativo di gestione e di sviluppo delle competenze, l'*e-Learning* funzionalmente sposta l'attenzione dalla gestione di beni e servizi alla gestione delle conoscenze. La tendenza più recente è di integrare le due prospettive considerando il progetto formativo come parte di un processo organizzativo di ordine più generale. Nelle Pubbliche Amministrazioni, ad esempio, le tecnologie ICT vengono considerate utili sia per migliorare l'efficienza dei processi interni dell'Amministrazione (come ad esempio l'*e-procurement*) sia per valorizzare le risorse umane attraverso la formazione. Cfr. *Vademecum per la realizzazione di progetti formativi in modalità e-Learning nelle Pubbliche Amministrazioni*, Quaderni CNIPA, I, n. 2, 2004.

LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Nelle attività di formazione, l'importanza della valutazione, risiede soprattutto nel costituirsi come collegamento indispensabile tra il desiderato e il realizzato, ovvero fra la rilevazione dei bisogni e la progettazione, da un lato, e la realizzazione dell'intervento, dall'altro.

Nei precedenti Rapporti, la valutazione dei corsi di formazione ha soprattutto registrato che cosa è stato oggetto di valutazione da parte degli Atenei. Da questi è risultato che le principali "aree della valutazione" dei corsi hanno riguardato l'efficacia, l'efficienza e la *customer care*. In sostanza, gli Atenei hanno privilegiato la valutazione dell'apprendimento e del gradimento; ambiti della valutazione che nelle organizzazioni sono tradizionalmente tra quelli più utilizzati perché, rispettivamente, soddisfano criteri formali e sono facilmente osservabili. Ben più complessa è invece la valutazione delle ricadute della formazione, una pratica finora sostanzialmente trascurata da tutte le organizzazioni, che richiede di guardare ai risultati della formazione con una prospettiva spaziale e temporale molto più ampia, che tiene conto dei complessi intrecci tra sviluppo socio-territoriale, organizzativo e individuale. Un argomento sul quale le Università sono attualmente impegnate a riflettere¹².

Per quanto concerne il 2008 (tabella 22), rispetto al 2007 non si registrano significative variazioni in ordine ai corsi che sono stati sottoposti a valutazione¹³.

Mentre nel 2007 sono stati il 55,8% del totale, nel 2008 hanno registrato una lieve flessione (47,8%). Pertanto, soltanto la metà dei corsi erogati viene sottoposta a valutazione. Tra i corsi che sono stati sottoposti a valutazione, le ore fruite hanno principalmente riguardato attività organizzate direttamente dall'Ateneo (79,6%), utilizzando le proprie strutture formative interne (Scuola interna, Ufficio formazione oppure Unità organizzativa). Per la restante parte, sono state fruite e valutate soltanto il 12,2% dei corsi realizzati presso le organizzazioni private, mentre la percentuale si è ulteriormente ridotta (8,2%) nel caso di attività organizzate da scuole o enti di formazione pubblici (tabella 23).

Confrontando i dati della tabella 23 con quelli riportati nella tabella 20, si rileva che sono principalmente le organizzazioni pubbliche a non prevedere la valutazione nei cor-

Tabella 22 – CORSI SOTTOPOSTI A VALUTAZIONE

	2007	2008
Totale corsi	3.607	2.363
Numero di corsi sottoposti a valutazione	2.012	1.129
% corsi sottoposti a valutazione	55,8	47,8

¹² Il tema delle ricadute della formazione è stato al centro dei lavori dell'ultimo Convegno nazionale sulla formazione del personale, promosso dal COINFO e organizzato nell'Università di Genova (novembre 2007). Cfr. F. Bochicchio, F. Grassi (a cura di), *Le ricadute della formazione. Significati, approcci, esperienze*, Melipignano, Lecce, 2009.

¹³ L'indagine sui corsi sottoposti a valutazione è stata avviata a partire dal 2007, quindi non esistono informazioni sugli anni precedenti.

si che erogano a favore degli Atenei, mentre aumenta la valutazione nei corsi realizzati da organizzazioni private; inoltre, trova conferma il dato che i corsi più valutati sono quelli organizzati dagli Atenei al proprio interno. In particolare, i corsi svolti da organizzazioni pubbliche, pur ricoprendo il 14,7% delle ore fruite, vengono sottoposti a valutazione soltanto per l'8,2%, mentre hanno subito un lieve incremento la percentuale dei corsi valutati erogati da organizzazioni private. Questa situazione potrebbe in parte trovare giustificazione dall'aver ricompreso nei corsi anche i convegni e le conferenze, che sono principalmente realizzati da organizzazioni esterne, pubbliche e private; attività che per loro natura non prevedono forme di valutazione.

Tabella 23 - ORE FRUITE NEI CORSI SOTTOPOSTI A VALUTAZIONE NEL 2008 (valori %)

Corsi organizzati da Ateneo di appartenenza + Scuola interna	79,6
Corsi organizzati da organizzazioni pubbliche	8,2
Corsi organizzati da organizzazioni private	12,2

I motivi per cui viceversa i corsi maggiormente sottoposti a valutazione sono quelli interni, trovano giustificazione da alcuni fattori. Tra questi, l'accresciuta sensibilità di ordine generale verso la valutazione da parte degli attori sociali, dove questa pratica in alcuni casi è diventata persino un obbligo di legge; inoltre, il riconoscimento dell'utilità della valutazione per gli stessi partecipanti ai corsi, per la spendibilità della certificazione individualmente acquisita nei processi di mobilità interni, oppure all'esterno.