

LA FORMAZIONE DEL PERSONALE NEL SISTEMA UNIVERSITARIO

PREMESSA

Il sistema universitario italiano è interessato, ormai da alcuni anni, da profondi cambiamenti che riguardano in particolare la tipologia dei servizi offerti. La riforma della didattica, attuata con il DM 509/99, è stata recentemente sostituita da una nuova riforma, introdotta dal DM 270/04. In meno di 5 anni, dunque, le strutture universitarie e il loro personale, sia docente che tecnico-amministrativo, hanno dovuto far fronte, per ben due volte, all'introduzione di trasformazioni radicali che hanno coinvolto anche i processi di erogazione dei servizi offerti.

Qualsiasi analisi del sistema universitario non può ignorare questi eventi e, di conseguenza, anche l'approfondimento che caratterizza il presente documento, vale a dire l'impegno delle Università nella formazione del proprio personale tecnico-amministrativo, non può esimersi dal prenderli in considerazione.

In particolare, i risultati dell'indagine realizzata quest'anno negli Atenei ha evidenziato che le risorse, sia umane che economiche, impegnate nelle attività di formazione per il personale tecnico-amministrativo sono diminuite rispetto a quelle utilizzate lo scorso anno.

Non è possibile individuare in maniera chiara e univoca le cause che hanno determinato questo risultato, ma non si può escludere che i cambiamenti che hanno interessato le Università nel 2004 – e che probabilmente le coinvolgeranno in maniera più consistente nell'anno in corso – abbiano avuto un peso non trascurabile. D'altro lato è opportuno ricordare che il sistema universitario sta facendo fronte alla riforma attuata dal DM 270/04 (e ha fatto fronte alla precedente riforma) con i fondi assegnati dal FFO e senza finanziamenti aggiuntivi.

Non sembra corretto, quindi, interpretare la riduzione delle risorse dedicate alla formazione da parte del sistema universitario come una scarsa attenzione verso un'attività che, al contrario, è ormai identificata come un elemento fondamentale per lo sviluppo delle organizzazioni universitarie. È evidente, tuttavia, che sarebbe necessaria un'indagine di tipo qualitativo, con l'obiettivo di raccogliere informazioni e dati certi sulle cause che hanno determinato questa lieve riduzione nell'impegno degli Atenei in tema di formazione del proprio personale. Per questo anno sarà interessante confrontare i risultati relativi al comparto Università con quelli degli altri comparti della Pubblica Amministrazione e verificare la presenza di *trend* simili in altri contesti.

LE UNIVERSITÀ CHE HANNO PARTECIPATO

Il numero degli Atenei che hanno compilato il questionario è andato progressivamente aumentando nel tempo in particolare: 27 nel 2001, 41 nel 2002, 48 nel 2003, 59 nel 2004 e 64 nel 2005. La base dati di riferimento si è quindi ulteriormente ampliata e i risultati emersi possono essere considerati una buona rappresentazione della realtà.

Nell'intento di fare una fotografia di quanto accade dal punto di vista della formazione per il personale tecnico-amministrativo negli Atenei italiani si vuole innanzitutto dare una visione, quanto più esaustiva, della copertura dell'indagine rispetto a tre variabili che possono essere considerate significative: la posizione geografica, la numerosità del personale e la natura statale e non statale dell'Ateneo.

Rispetto alla posizione geografica gli Atenei che rispondono in una percentuale maggiore sono quelli del nord (il 42,2%) mentre quelli del sud costituiscono il 26,6% del totale (tabella 1). Mettendo a confronto i dati delle passate edizioni si nota che gli Atenei del nord sono quelli maggiormente rappresentati sia rispetto all'indagine sia rispetto al sistema mentre la percentuale più bassa è sempre rilevata tra quelli del centro (tabella 1).

Tabella 1 - POSIZIONE GEOGRAFICA DEGLI ATENEI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE NELLE ULTIME TRE EDIZIONI

POSIZIONE GEOGRAFICA	INDAGINE 2003 (48 ATENEI)		INDAGINE 2004 (59 ATENEI)		INDAGINE 2005 (64 ATENEI)	
	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA
Nord	39,6	63,3	44,1	86,7	42,2	90,0
Centro	29,2	53,8	27,1	61,5	31,2	76,9
Sud e isole	31,3	71,4	28,8	81,0	26,6	81,0
Totale	100,0		100,0		100,0	

Un elemento da tenere in considerazione è la copertura dell'indagine rispetto al personale tecnico-amministrativo in organico presso le Amministrazioni universitarie italiane. Unendo i dati forniti dagli Atenei con quelli presenti nella banca dati del MIUR, relativamente alle Università che non hanno risposto, il totale del personale risulta essere 65.800 mentre il dato calcolato solo sugli Atenei rispondenti è di 63.456. L'indagine ha quindi raggiunto il 96,4% del personale complessivo; il dato è andato progressivamente aumentando negli anni come possiamo vedere dalla tabella 2 e, anche se la percentuale degli Atenei che sono ancora esclusi risulta essere relativamente alta (circa il 17%), in realtà essa racchiude solo il 3,5% del personale.

Tabella 2 - PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO IN SERVIZIO PRESSO GLI ATENEI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE NELLE ULTIME TRE EDIZIONI

PERSONALE	INDAGINE 2003 (48 ATENEI)		INDAGINE 2004 (59 ATENEI)		INDAGINE 2005 (64 ATENEI)	
	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA
Nord	35,0	77,7	37,7	90,1	35,2	99,3
Centro	30,9	75,7	32,4	86,4	41,6	96,8
Sud e isole	34,1	90,5	29,9	89,7	23,2	91,8
Totale	100,0	80,9	100,0	88,7	100,0	96,4

Un altro aspetto da rilevare è la composizione dei rispondenti rispetto alla loro natura statale e non statale; si deve infatti considerare che solo gli Atenei statali sono in un qualche modo tenuti ad attenersi alla direttiva con cui si invitano le PA ad investire in formazione l'1% delle spese sostenute per il personale. Dalla tabella 3 si nota come la percentuale degli Atenei statali che rispondono al questionario sia progressivamente aumentata, dal 70% del 2003 all'attuale 91,7%. Se a questo si aggiungono anche la totalità dei Politecnici, che hanno sempre aderito, si può affermare che i risultati e le indicazioni emerse dall'analisi dei dati possono essere considerati rappresentativi della realtà oggetto di indagine.

Tabella 3 - TIPOLOGIA DEGLI ATENEI RISPONDENTI

TIPOLOGIA	INDAGINE 2003 (48 ATENEI)		INDAGINE 2004 (59 ATENEI)		INDAGINE 2005 (64 ATENEI)	
	% RISPETTO	% RISPETTO	% RISPETTO	% RISPETTO	% RISPETTO	% RISPETTO
	ALL'INDAGINE	AL SISTEMA	ALL'INDAGINE	AL SISTEMA	ALL'INDAGINE	AL SISTEMA
Atenei statali	87,5	70,0	84,7	83,3	86	91,7
Atenei non statali	6,3	21,4	10,2	42,9	9,3	42,9
Politecnici	6,3	100,0	5,1	100,0	4,7	100,0

TIPOLOGIA CONTRATTUALE E COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Le tipologie contrattuali del personale previste dal questionario si diversificano fra: dirigenti, funzionari (ulteriormente suddivisi dal 2003 in poi in categorie EP e D) e altri (ruoli C e inferiori) comprendendo sotto quest'ultima voce anche i lettori linguistici che, dal punto di vista contrattuale, sono equiparati al personale tecnico-amministrativo. Dall'analisi vengono quindi esclusi i docenti e il personale che si occupa di ricerca; inoltre la base dati di riferimento risulta essere decurtata dal numero di consulenti e/o di persone che ha un contratto temporaneo di docenza in quanto non direttamente interessati dalle politiche di formazione del personale interno.

I dirigenti sono una percentuale molto ridotta e costante nel tempo, infatti appena lo 0,6% del personale appartiene a questa categoria in tutti e tre gli anni di riferimento (tabella 4); nel 2004 i funzionari sono diminuiti di due punti percentuali rispetto al 2003 dove invece il dato si presentava in crescita rispetto all'anno precedente. In particolare la flessione sembra essere totalmente dovuta a un minor peso dei ruoli D in quanto gli EP rimangono sostanzialmente stabili.

In generale nelle Università c'è una scarsa presenza di ruoli e posizioni organizzative di tipo dirigenziale rispetto ad altri comparti dello Stato dove il dato, pur rimanendo basso, si presenta in crescita costante negli ultimi anni. Le Università hanno visto crescere la loro complessità organizzativa interna; sono stati infatti istituiti, un po' in tutti gli Atenei, una serie di servizi con i seguenti obiettivi: supportare l'attività formativa; rispondere alle esigenze di competitività richieste dal sistema (vedi uffici *marketing*, comunicazione, ecc.); rispondere ai cambiamenti voluti dalla riforma universitaria attraverso l'istituzione di strutture per l'orientamento, per la gestione degli *stage*, per il servizio di tutorato, ecc.

A questi cambiamenti non è però sempre seguita una riorganizzazione degli assetti interni, che necessita anche di figure adeguate dal punto di vista della competenza e del ruolo assunto.

Tabella 4 - TIPOLOGIA CONTRATTUALE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

TIPOLOGIA DI PERSONALE	ANNO 2002 (48 ATENEI)		ANNO 2003 (59 ATENEI)		ANNO 2004 (64 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Dirigenti	252	0,6	309	0,6	366	0,6
Funzionari	12.691	26,6	16.185	30,2	17.893	28,2
di cui EP	n.d.	n.d.	3.028	5,7	3.406	5,4
di cui D	n.d.	n.d.	13.157	24,6	14.487	22,8
Altri	34.707	72,8	37.053	69,2	45.197	71,2
Totale	47.650	100,0	53.547	100,0	63.456	100,0
Uomini	21.180	44,4	24.050	44,9	29.545	46,6
Donne	26.470	55,6	29.497	55,1	33.911	53,4
Neoassunti	2.012	4,2	1.452	2,7	2.159	3,4
Flessibili	5.194	10,9	9.006	16,8	13.706	21,6

Un aspetto che emerge dall'analisi dei dati è il progressivo aumento delle persone che lavorano presso le Università con tipologie contrattuali definite flessibili; la percentuale è infatti passata da circa l'11% del 2002 al 21,6% del 2004 (tabella 4). È opportuno specificare che con il termine flessibile si intendono coloro che svolgono un'attività lavorativa regolata da: contratti a tempo determinato; collaborazioni occasionali; collaborazioni coordinate e continuative (Co.Co.Co.) e collaborazioni a progetto (Co.Pro., presenti in particolare negli Atenei non statali). Agli Atenei è stato chiesto di inserire solo quei contratti che presentano una certa continuità nel tempo, escludendo quindi dal conteggio le molteplici collaborazioni sporadiche utilizzate ad esempio per supportare la gestione di eventi (fiere, convegni, ecc.); essendo quest'ultima una forma contrattuale largamente diffusa in molti Atenei avrebbe creato un effetto distorsivo aumentando il personale totale.

I neoassunti, coloro che sono in servizio da meno di un anno, risultano essere in lieve crescita, la percentuale è infatti passata dal 2,7 del 2003 al 3,4 del 2004; questo dato è confermato anche negli Atenei statali, nonostante il blocco delle assunzioni. Un tale fenomeno potrebbe essere spiegato dall'entrata di servizio di persone appartenenti ad esempio alle categorie protette (o altri atipici-flessibili).

Per quanto concerne la composizione di genere del personale si può notare una lieve diminuzione della presenza femminile a favore di quella maschile, infatti gli uomini sono passati dal 44,9% del 2003 al 46,6% del 2004.

ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE FORMAZIONE

Il modo di intendere la funzione formazione è ancora molto diversificato e ogni Ateneo si è dato una propria organizzazione interna; in generale si può affermare che non esiste una gestione totalmente centralizzata di tutte le attività formative organizzate all'interno o seguite presso enti esterni. In molti casi, infatti, ogni dipartimento o facoltà può, disponendo di fondi o centri di spesa autonomi, decidere le eventuali attività formative da proporre ai dipendenti che sono in organico presso la propria struttura.

Per quanto riguarda le strutture interne preposte alla formazione, l'ufficio formazione è presente in circa il 47% degli Atenei e l'unità organizzativa nel 37,5%. Analizzando i dati rispetto alla passata edizione si nota una diminuzione, in percentuale, delle Università che hanno un'unità organizzativa (dal 49,2% del 2003 al 37,5% del 2004) non bilanciata da un uguale aumento della percentuale di chi possiede un ufficio formazione (dal 44,1% del 2003 al 46,9% del 2004). Inoltre l'aspetto più rilevante (grafico 1) è il complessivo aumento, in termini percentuali, degli Atenei che non hanno al loro interno alcuna struttura organizzata a livello centrale per il coordinamento e la gestione della formazione del personale.

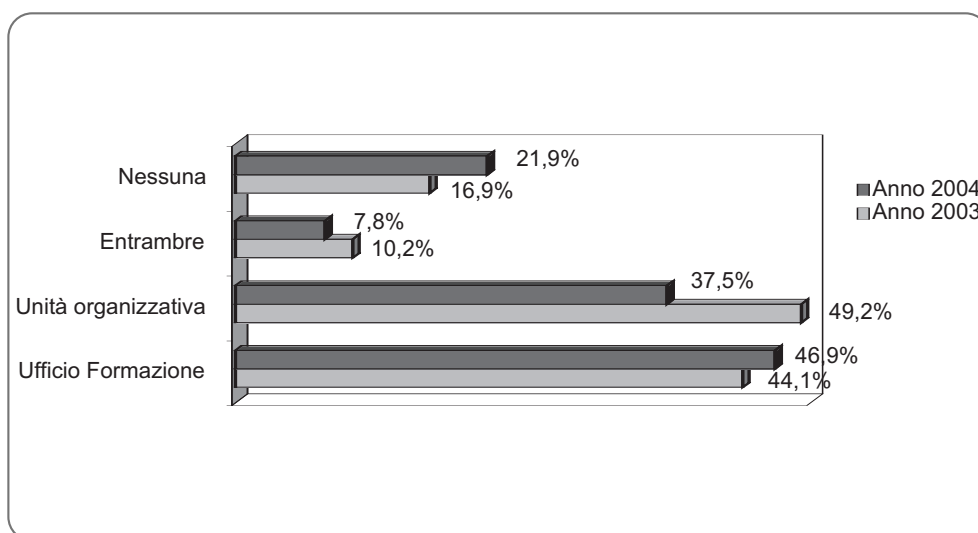


Grafico 1
ORGANIZZAZIONE DELLA
FUNZIONE FORMAZIONE

Le persone che si occupano della gestione e dell'organizzazione delle attività formative sono complessivamente 155, lo 0,2% del personale tecnico-amministrativo totale; nell'anno 2003 l'incidenza del personale inquadrato nelle unità organizzative o negli uffici formazione era dello 0,3%, il dato si presenta quindi leggermente in calo.

Rispetto alle passate edizioni, quest'anno si è anche ritenuto opportuno indagare in merito al numero di persone, siano essi docenti o tecnici amministrativi, dell'Ateneo che durante l'anno 2004 ha svolto attività di docenza nei corsi di formazione realizzati per il personale all'interno dell'Ateneo. Le Università che hanno fornito il dato sono 50 per un totale di 759 persone coinvolte; ogni Università in media ha quindi utilizzato 15 unità interne per l'erogazione dei corsi.

LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

La Direttiva sulla formazione e valorizzazione del personale delle Amministrazioni Pubbliche del Dipartimento della Funzione Pubblica ha indicato, quale importante strumento annuale, la predisposizione di 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 adottate.

Per quanto riguarda le Università il 31,3% dichiara di avere preparato, per l'anno 2005, un Piano formativo mentre il 26,6% dichiara di averlo anche adottato. Rispetto al 2004 la situazione sembra essere peggiorata; infatti dall'analisi dei dati (tabella 5) si evince che è diminuita sensibilmente la percentuale degli Atenei che ha preparato un Piano formativo (il 64,4% ne aveva uno nel 2004 mentre nel 2005 il 31,3%) mentre è aumentata la percentuale (da 11,9 del 2004 a 34,4 del 2005) di quelli che, relativamente all'anno 2005, dichiarano di non averlo preparato.

Tabella 5 - PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

PROGRAMMAZIONE-FORMAZIONE	ANNO 2004 (59 ATENEI) %	ANNO 2005 (64 ATENEI) %
Piano formativo preparato	64,4	31,3
Piano formativo adottato	22,0	26,6
Piano formativo non preparato	11,9	34,4
Non risponde	1,7	7,8
Totale	100,0	100,0

La lettura di questi dati consente di esprimere una prima riflessione: da un punto di vista organizzativo emerge, per le strutture dedicate alla formazione nelle Amministrazioni universitarie, un ridimensionamento della strategicità della funzione che si occupa di sviluppo professionale, espresso da un ridimensionamento numerico delle risorse umane impegnate e da una minore attenzione alla pianificazione della formazione. La centralità della competenza professionale anche nel settore amministrativo delle realtà universitarie, in un momento storico di forte evoluzione del quadro giuridico e gestionale di contorno, richiederebbe, al contrario di quanto sembra emergere, una maggiore attenzione alla formalizzazione di processi in grado di supportare l'efficace lavoro di questa importante funzione. Non è possibile individuare quali siano le cause di questa riduzione, è tuttavia importante segnalare la presenza. La minore disponibilità di risorse economiche attribuite agli Atenei potrebbe esserne una causa.

TIPOLOGIA E DIMENSIONE DELLA FORMAZIONE

La rilevazione delle attività formative, a cui hanno partecipato i dipendenti delle Amministrazioni universitarie, è stata leggermente modificata rispetto alle passate edizioni; è opportuno innanzitutto tenere in considerazione le variazioni apportate ad alcune schede al fine della corretta interpretazione dei dati e del confronto con quanto emerso nelle passate rilevazioni.

In particolare fino al 2003 le attività formative si sono raccolte seguendo lo schema seguente:

- formazione in senso stretto, intendendo con questa dicitura eventi quali corsi e seminari più propriamente legati all'accezione classica dell'apprendimento (queste attività erano rilevate attraverso la scheda Q5);
- altre attività, comprendenti convegni, conferenze, *stage* e formazione lavoro (queste attività erano rilevate attraverso la scheda Q6).

Nell'edizione 2005 del questionario, relativa alle attività svolte nel 2004, si è ritenuto opportuno ri-allocare gli eventi quali *stage* e formazione lavoro, fra le attività formative in senso stretto, inserendoli con pari dignità insieme ai corsi e seminari. La scelta è il risultato di una riflessione interna al gruppo di coordinamento dell'indagine sulla base sia delle indicazioni emerse dall'analisi dettagliata dei dati, sia della convinzione che, per loro stessa natura, gli *stage* e la formazione lavoro possano essere considerati a pieno titolo un'attività formativa vera e propria.

Il confronto con le passate edizioni, nonostante la diversa accezione nella fase di raccolta dati, è comunque possibile in quanto non vi sono state particolari distorsioni nei dati e il numero complessivo di eventi non è stato significativamente influenzato dalla scelta fatta, evidentemente a causa della scarsa presenza di attività di *stage* e formazione lavoro per il personale tecnico-amministrativo degli Atenei.

In questo capitolo si è ritenuto opportuno presentare separatamente le attività formative in senso stretto dalle altre attività in quanto non hanno la stessa valenza sia sul piano delle conoscenze trasmesse sia dell'impegno richiesto ai partecipanti. È effettivamente ormai prassi diffusa considerare i convegni e le conferenze quali eventi formativi veri e propri; questa assunzione potrebbe però non assegnare il giusto peso all'impegno necessario per una formazione che sia, da un lato trasmissione di *know-how* e, dall'altro, il risultato del cosiddetto patto d'aula fra chi insegna e chi apprende.

È inoltre opportuno precisare che nel proseguo del capitolo si utilizzerà la dicitura "attività formative in senso stretto" quando si vogliono intendere i corsi, seminari, *stage* e formazione lavoro; quando, invece, si farà riferimento a convegni e conferenze si utilizzerà la dicitura "altre attività".

La formazione svolta presso gli Atenei è principalmente caratterizzata da una vasta presenza di corsi, seminari, ecc. che rappresentano l'83% delle attività rilevate (tabella 6); in tal senso è opportuno considerare che generalmente all'interno delle Amministrazioni universitarie non vi è una registrazione puntuale ed esaustiva della partecipazione a convegni e conferenze, per i quali la presenza è spesso svincolata dall'obbligo o dall'opportunità di comunicazione agli uffici interessati. Possiamo quindi affermare che in generale il dato sulle altre attività formative è ampiamente sottostimato; inoltre risulta non esaustivo anche il dato relativo ai corsi, seminari ecc. in quanto non sempre gli Atenei sono riusciti a fornire un quadro completo degli eventi specialmente per quanto riguarda la formazione svolta dai dipendenti che sono in organico presso i vari dipartimenti.

Tabella 6 - TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER ANNO

	ANNO 2002 (48 ATENEI) %	ANNO 2003 (59 ATENEI) %	ANNO 2004 (64 ATENEI) %
Corsi, seminari, stage e formazione lavoro*	81,5	75,2	83,0
Convegni e conferenze	18,5	24,8	17,0
Totale	100,0	100,0	100,0

*Gli stage e la formazione lavoro sono compresi solo per l'anno 2004

Analizzando nel tempo la distribuzione dei corsi e seminari si nota che il loro numero è aumentato nel tempo (tabella 7), come era logico aspettarsi visto il progressivo aumento della base di riferimento; nel complesso le attività svolte nel 2004 sono state 2.534 mentre le edizioni 3.283. Un aspetto che emerge è la costanza nel tempo del numero di edizioni in media per corso; valore, quest'ultimo, rimasto stabile nell'arco degli ultimi tre anni.

Tabella 7 - DISTRIBUZIONI DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE IN SENSO STRETTO

	ANNO 2002 (48 ATENEI)	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)
Corsi, seminari, stage e formazione lavoro*	1.854	1.988	2.534
Numero edizioni	2.527	2.474	3.283
Numero edizioni in media per corso	1,3	1,3	1,3

*Gli stage e la formazione lavoro sono compresi solo per l'anno 2004

Un elemento interessante è l'aumento del numero medio di attività formative per Ateneo nel 2004 rispetto al 2003, mentre diminuisce il numero medio di convegni e conferenze; in particolare nel 2004 la media dei corsi è di 39,6 contro il 33,7 del 2003 mentre il valore per le altre attività diminuisce da 11,1 a 8,1 (tabella 8). Ad una prima lettura le differenze riscontrate potrebbero essere imputate al fatto che, come spiegato in precedenza, nel 2004 gli *stage* e la formazione lavoro sono stati associati ai corsi e ai seminari quali modalità di erogazione. In realtà, analizzando i dati nel dettaglio emerge che solo il 3,8% dei corsi prevede quale modalità prevalente di erogazione lo *stage* e la formazione lavoro, si può quindi affermare che le ragioni, alla base delle differenze riscontrate nell'andamento complessivo del fenomeno, sono da attribuirsi anche ad altri fattori.

Tabella 8 - NUMERO MEDIO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER ANNO

	ANNO 2002 (48 ATENEI)	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)
Numero medio di corsi, seminari, stage e formazione lavoro	38,6	33,7	39,6
Numero medio di convegni e conferenze	7,1	11,1	8,1

Le altre attività formative censite sono complessivamente 520 (tabella 9); in questo, come negli altri casi, un confronto fra i vari anni non è significativo almeno in termini di valori assoluti; i singoli dati vengono riportati unicamente con l'intento di dare una fotografia del fenomeno e non allo scopo di interpretarne l'andamento.

Tabella 9 - DISTRIBUZIONI DEI CONVEGNI E CONFERENZE

	ANNO 2002 (48 ATENEI)	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)
Convegni e conferenze	421	657	520

Un aspetto interessante che necessiterebbe maggiore attenzione e un eventuale studio riguarda le informazioni che la lettura dei titoli delle attività formative consente di far emergere; infatti, dalla loro analisi è possibile mettere in risalto una serie di indicazioni che non sono evidenziate dalle semplici, seppur importanti, elaborazioni di carattere quantitativo. Da un punto di vista qualitativo si rilevano alcuni elementi che rispecchiano, almeno in parte, quanto già espresso lo scorso anno relativamente alla formazione del 2003; in particolare emerge:

- la partecipazione a giornate di studio nazionali e internazionali quali ad esempio i *workshop* o gli eventi promossi da organizzazioni settoriali;
- la partecipazione a *master*, universitari e non, o a particolari moduli, evidenziando il ricorso a una forma "impegnativa" di formazione;
- la partecipazione a eventi di aggiornamento professionale soprattutto nelle aree mediche ed amministrative;
- la partecipazione a eventi promossi da enti ed organizzazioni legate al mondo accademico a discapito di altre realtà.

I PARTECIPANTI E L'IMPEGNO FORMATIVO

Il totale dei partecipanti a quelle che sono state definite come attività formative in senso stretto è stato di 36.961; la percentuale del personale coinvolto nella formazione è progressivamente aumentata nel corso degli anni in particolare: nel 2002 era il 49,7%, nel 2003 il 51,7%; mentre nel 2004 è stata del 58,2%.

Analizzando nel dettaglio i dati sui partecipanti (tabella 10) e confrontandoli con l'edizione 2003 si evidenziano i seguenti aspetti:

- la percentuale dei dirigenti interessati dalle attività formative, in riferimento alla totalità dei partecipanti, è molto bassa (l'1% del 2004 e lo 0,9% del 2003) mentre rispetto al totale della categoria si rileva che quasi la totalità dei dirigenti ha fatto formazione (l'84,5% nel 2003 e il 98,9% nel 2004);
- è aumentata, dal 32,8% del 2003 al 37,4 del 2004, la percentuale dei funzionari coinvolti in attività formative, un tale aumento è da imputarsi quasi esclusivamente a una maggiore formazione rivolta alla categoria D, infatti la percentuale dei partecipanti ad attività formative passa dal 28,3% al 32,2%;
- la maggior parte del personale coinvolto dalla formazione appartiene alla categoria altri (C e inferiori) e costituisce il 61,6% del totale dei partecipanti, questo dato è in diminuzione rispetto al 2003;

- i partecipanti alla formazione sono, come detto in precedenza, in maggioranza appartenenti alle categorie più basse ma in realtà rispetto al totale di categoria sono anche quelli meno coinvolti.

Per quanto riguarda le differenze di genere si nota che le donne sono sempre quelle che partecipano di più alle attività formative sia in rapporto al totale dei partecipanti sia in rapporto al totale delle donne in servizio presso le Università; in particolare nel 2004 la percentuale delle donne formate rispetto al totale è stata del 63,4% contro il 53,2% dell'anno precedente (tabella 10).

I neoassunti vengono coinvolti in minima parte nella formazione e il dato si presenta nel 2004 in diminuzione rispetto al 2003, infatti la percentuale passa dal 55,2% al 40,1%; di fatto sembrerebbe che si investa di meno sulla formazione dei nuovi dipendenti.

Tabella 10 - PARTECIPANTI AGLI EVENTI FORMATIVI IN SENSO STRETTO E LORO INCIDENZA SUL TOTALE DEL PERSONALE PER CATEGORIA PROFESSIONALE E PER GENERE

	ANNO 2003 (59 ATENEI)			ANNO 2004 (64 ATENEI)		
	N.	% PARTECIPANTI AI CORSI	% SUL TOTALE DELLA CATEGORIA PROFESSIONALE	N.	% PARTECIPANTI AI CORSI	% SUL TOTALE DELLA CATEGORIA PROFESSIONALE
Dirigenti	261	0,9	84,5	362	1,0	98,9
Funzionari	9.072	32,8	56,1	1.834	37,4	77,3
di cui EP	1.256	4,5	41,5	1.945	5,3	57,1
di cui D	7.816	28,3	59,4	11.889	32,2	82,1
Altri	18.330	66,3	49,5	22.765	61,6	50,4
Totale	27.663	100,0	51,7	36.961	100,0	58,2
Uomini	11.962	43,2	49,7	15.456	41,8	52,3
Donne	15.701	56,8	53,2	21.505	58,2	63,4
Neoassunti (di cui)	801	2,9	55,2	866	2,3	40,1

I partecipanti hanno complessivamente fruito di 699.799 ore di formazione, intendendo per ore fruito la somma della durata in ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero dei partecipanti. La distribuzione del numero medio di ore fruito per partecipante (tabella 11) conferma il calo di questo dato negli ultimi tre anni; infatti la media delle ore per partecipante passa da 35,8 del 2002 a 18,9 del 2004.

Tabella 11 - DISTRIBUZIONI DEL NUMERO MEDIO DI ORE FRUITE PER PARTECIPANTE

	ANNO 2002 (48 ATENEI)	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)
Ore fruito in media per partecipante	35,8	21,2	18,9

Nel 2004 sono state complessivamente erogate 73.687 ore di formazione, intendendo per ore erogate la somma della durata in ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero di edizioni svolte. Analizzando la media per Ateneo delle ore erogate, il dato che si presentava in diminuzione dal 2002 al 2003 (tabella 12), è invece aumentato nel 2004.

Tabella 12 - DISTRIBUZIONI DEL NUMERO MEDIO DI ORE EROGATE PER ATENEO

	ANNO 2002 (48 ATENEI)	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)
Ore erogate in media per ateneo	1.465	1.045	1.151

Tabella 13 - DISTRIBUZIONI DELLA DURATA MEDIA PER SINGOLO CORSO

	ANNO 2002 (48 ATENEI)	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)
Durata media	28,4	23,9	22,4

Tabella 14 - DISTRIBUZIONI DELLA GIORNATE/PERSONA DI FORMAZIONE

	ANNO 2002 (48 ATENEI)	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)
Giornate/persona di formazione	9.375	8.222	9.825

La durata media di ogni singolo corso è nel 2004 di 22,4 ore; si conferma la diminuzione già riscontrata nel 2003 dove il numero medio di ore per singolo corso era di 23,9 rispetto a 28,4 del 2002 (tabella 13).

Un importante riferimento per comprendere l'impegno in formazione delle Amministrazioni universitarie è la valutazione delle giornate/persona di formazione calcolate dividendo il numero totale delle ore erogate per 7,5 (valore assunto quale dato medio di una giornata di formazione). In particolare le giornate/persona sono complessivamente 9.825, il dato è aumentato rispetto al 2003 (tabella 14).

Le conclusioni cui si perviene da un'analisi incrociata di tutti i dati presentati in precedenza sono:

- l'aumento del numero medio di corsi per Ateneo;
- l'aumento delle giornate/persona di formazione;
- l'aumento delle ore erogate in media da ogni Ateneo;
- l'aumento percentuale dei partecipanti ai corsi;
- la diminuzione della durata media di ogni singolo corso;
- la diminuzione delle ore fruite in media da ogni partecipante.

Si può quindi affermare che le Università stanno aumentando il loro impegno in termini di differenziazione delle attività formative per i propri dipendenti, ma hanno diminuito le ore di formazione procapite a favore di una più ampia partecipazione del personale.

Qualche considerazione, infine, può essere fatta per i partecipanti agli altri eventi, quali convegni e conferenze che sono stati, nel 2004, complessivamente 2.072. Dall'analisi dei dati (tabella 15) emerge che la categoria maggiormente coinvolta in questa attività è quella dei funzionari (il 52,9%), a differenza di quanto avveniva nel 2003 dove la percentuale più alta era rilevata tra il personale della categoria "altri" (il 58,3% nel 2003 e il

43,7% nel 2004). Rispetto al totale della categoria professionale sono invece i dirigenti a presentare un coinvolgimento più ampio (il 18,9%) anche se anch'esso in calo rispetto al 2003.

In generale i partecipanti a convegni e conferenze rispetto alla totalità del personale è aumentata dal 3,5% del 2003 al 5,5% del 2004.

Un ulteriore elemento che si può considerare è la media dei partecipanti ai convegni e conferenze; il valore nel 2003 era 3 mentre nel 2004 è 4.

Tabella 15 - PARTECIPANTI AGLI ALTRI EVENTI FORMATIVI E LORO INCIDENZA SUL TOTALE DEL PERSONALE PER CATEGORIA PROFESSIONALE

	ANNO 2003 (59 ATENEI)			ANNO 2004 (64 ATENEI)		
	N.	% PARTECIPANTI AI CORSI	% SUL TOTALE DELLA CATEGORIA PROFESSIONALE	N.	% PARTECIPANTI AI CORSI	% SUL TOTALE DELLA CATEGORIA PROFESSIONALE
Dirigenti	89	4,7	28,8	69	3,4	18,9
Funzionari	700	37,0	4,3	1.072	52,9	6,0
di cui EP	175	9,3	5,8	185	9,1	5,4
di cui D	525	27,8	4,0	887	43,8	6,1
Altri	1.101	58,3	3,0	886	43,7	2,0
Totale	1.890	100,0	3,5	2.027	100,0	3,2

LE MODALITÀ DI FORMAZIONE E LE METODOLOGIE FORMATIVE

L'analisi dei dati per quanto riguarda l'ente erogatore e le modalità di erogazione è possibile solo per le attività formative in senso stretto (corsi, seminari, *stage* e formazione lavoro) in quanto per le alte attività (convegni e conferenze) non è prevista la raccolta delle variabili indicate in precedenza.

L'organizzazione e l'erogazione degli eventi formativi è principalmente demandata ad organizzazioni pubbliche o private affidandosi, secondo l'argomento oggetto di formazione, alle strutture ritenute di volta in volta più opportune. Nella tabella 16 si evidenzia la distribuzione degli eventi formativi secondo l'ente erogatore; la percentuale dei corsi erogati dallo stesso Ateneo rimane abbastanza alta nel corso del tempo, in particolare il valore si presentava in crescita nel 2003, mentre nel 2004 è diminuito al 38,6% avvicinandosi al livello del 2002.

Tabella 16 - DISTRIBUZIONE DEI CORSI SECONDO L'ENTE EROGATORE

	2002 (48 ATENEI)		2003 (59 ATENEI)		2004 (64 ATENEI)	
	N. CORSI	%	N. CORSI	%	N. CORSI	%
Ateneo di appartenenza	702	37,9	864	43,5	978	38,6
Scuola interna	4	0,2	0	0	2	0,1
Altre organizzazioni pubbliche	401	21,6	360	18,1	517	20,4
Altre organizzazioni private	747	40,3	764	38,4	1.037	40,9
Totale	1.854	100,0	1.988	100,0	2.534	100,0

La distribuzione percentuale delle ore fruite secondo l'ente erogatore mette in evidenza come all'interno dell'Ateneo di appartenenza siano fruite la maggior parte delle ore di formazione (il 79,2% nel 2004, il 70,6% nel 2003 e il 91,6% del 2002), nonostante la predominanza di corsi erogati da enti esterni all'Ateneo, pubblici o privati, come visto in precedenza (tabella 17). L'aspetto che emerge è una maggiore partecipazione dei dipendenti ai corsi fatti all'interno che, nonostante siano in numero inferiore, in generale presentano un bacino di utenza molto alto e una maggiore durata.

Tabella 17 - DISTRIBUZIONI DELLE PERCENTUALI DI ORE FRUITE SECONDO L'ENTE EROGATORE

ENTE ORGANIZZATORE	ANNO 2002 (48 ATENEI) %	ANNO 2003 (59 ATENEI) %	ANNO 2004 (64 ATENEI) %
Ateneo di appartenenza	91,6	70,6	79,2
Scuola interna	0,1	0,0	0,1
Altre organizzazioni pubbliche	3,0	3,1	8,0
Altre organizzazioni private	5,4	26,3	12,8
Totale	100,0	100,0	100,0

La modalità di erogazione prevalente risulta essere nell'85% dei corsi l'aula (tabella 18), confermando il dato degli anni passati e una lieve e costante crescita; l'unica altra modalità in crescita nel 2004 è la formazione intervento utilizzata prevalentemente nel 3,6% dei corsi.

Tabella 18 - DISTRIBUZIONI DELLA PERCENTUALE DEI CORSI SECONDO LA MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	ANNO 2002 (48 ATENEI) %	ANNO 2003 (59 ATENEI) %	ANNO 2004 (64 ATENEI) %
Aula	82,7	84,3	85,0
Autoapprendimento	3,6	0,3	0,3
E-Learning	0,8	0,9	1,6
Formazione intervento	1,6	1,0	3,6
Laboratorio informatico	10,3	12,9	8,4
Learning on the job	1,1	0,6	0,7
Videoconferenza	0,1	0,0	0,0
Stage*	n.d.	n.d.	0,2
Totale	100,0	100,0	100,0

* modalità prevista solo nel 2004

La distribuzione dei partecipanti e delle ore fruite (tabelle 19 e 20) secondo la modalità di erogazione prevalente conferma quanto già visto in precedenza; il 75,8% dei partecipanti e l'83,2% delle ore fruite sono svolte prevalentemente in aula.

L'aula costituisce la soluzione predominante per i corsi, sia per quanto riguarda quelli erogati all'interno dell'Ateneo che per quelli erogati da enti esterni; in effetti un simile

risultato non è affatto inatteso in quanto metodologie formative più innovative o tecnologiche sono di fatto ancora poco diffuse, soprattutto perché prevedono generalmente un impegno maggiore sia in termini di investimento sia di disponibilità dei partecipanti.

Tabella 19 - DISTRIBUZIONI DELLE PERCENTUALI DEI PARTECIPANTI SECONDO LA MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	ANNO 2002 (48 ATENEI) %	ANNO 2003 (59 ATENEI) %	ANNO 2004 (64 ATENEI) %
Aula	75,0	77,8	75,8
Autoapprendimento	2,5	0,7	1,4
E-Learning	0,8	2,0	1,8
Formazione intervento	1,9	0,7	5,2
Laboratorio informatico	18,8	18,4	15,5
Learning on the job	1,0	0,4	0,3
Videoconferenza	0,0	0,0	0,0
Stage*	n.d.	n.d.	0,0
Totali	100,0	100,0	100,0

* modalità prevista solo nel 2004

Tabella 20 - DISTRIBUZIONI DELLE PERCENTUALI DELLE ORE FRUITE SECONDO LA MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	ANNO 2002 (48 ATENEI) %	ANNO 2003 (59 ATENEI) %	ANNO 2004 (64 ATENEI) %
Aula	84,9	77,6	83,2
Autoapprendimento	1,5	1,8	1,2
E-Learning	0,6	1,4	2,5
Formazione intervento	0,7	0,7	2,2
Laboratorio informatico	12,0	17,3	10,1
Learning on the job	0,3	1,1	0,6
Videoconferenza	0,0	0,0	0,0
Stage*	n.d.	n.d.	0,3
Totali	100,0	100,0	100,0

* modalità prevista solo nel 2004

I CONTENUTI E LE TEMATICHE

Le distribuzioni delle attività formative in senso stretto e dei relativi partecipanti secondo le aree tematiche nell'anno 2004 (tabelle 21 e 22), evidenziano una maggiore attenzione verso alcune aree, in particolare:

- l'area informatica e telematica è quella in cui si concentra la percentuale più alta di corsi, il 19,8%, e di partecipanti, il 23,5%;
- l'area giuridico-normativa generale ha una percentuale di corsi del 17,2% ma coinvolge una percentuale più ampia di partecipanti, il 22,7%;

- nell'area tecnico-specialistica si concentrano il 15,7% dei corsi ma una bassa percentuale di partecipanti, appena l'8,2%;
- all'area economico-finanziaria sono dedicati il 13,4% dei corsi e i partecipanti sono l'11% del totale;
- l'area organizzazione e personale ha una percentuale di corsi del 10,2% ma coinvolge una percentuale più bassa di partecipanti, il 7,3%.

Tabella 21 - DISTRIBUZIONE SECONDO LE AREE TEMATICHE DI: CORSI SEMINARI, STAGE E FORMAZIONE LAVORO

AREE TEMATICHE	ANNO 2002 (48 ATENEI)		ANNO 2003 (59 ATENEI)		ANNO 2004 (64 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Giuridico-normativa generale	324	17,5	339	17,1	436	17,2
Organizzazione e personale	311	16,8	201	10,1	259	10,2
Manageriale	69	3,7	67	3,4	146	5,8
Comunicazione	91	4,9	88	4,4	133	5,2
Economico-finanziaria	195	10,5	280	14,1	340	13,4
Controllo di gestione e valutazione	130	7,0	31	1,6	41	1,6
Informatica e telematica	275	14,8	419	21,1	501	19,8
Linguistica	123	6,6	126	6,3	105	4,1
Multidisciplinare	60	3,2	59	3,0	85	3,4
Internazionale	47	2,5	48	2,4	91	3,6
Tecnico-specialistica	229	12,4	330	16,6	397	15,7
Totale	1.854	100,0	1.988	100,0	2.534	100,0

Volendo procedere ad un confronto con la formazione erogata relativamente alle diverse aree tematiche, in termini di numero di corsi e partecipanti, lungo il triennio 2002-2004 si possono evidenziare alcune considerazioni di carattere generale:

- le aree: informatica e telematica, giuridico-normativa generale, economico-finanziaria e tecnico-specialistica sono quelle su cui si concentra generalmente la percentuale più alta di corsi;
- le aree meno interessate da un impegno formativo sono quelle relative ai corsi multidisciplinari e internazionali; inoltre l'area controllo di gestione e valutazione che nel 2002 presentava una percentuale di corsi del 7% negli anni ha visto scendere la percentuale all'1,6%;
- l'area tecnico-specialistica si presenta con una percentuale discretamente alta di corsi: il 12,4% nel 2002, il 16,6% nel 2003 e il 15,7% nel 2004 ma coinvolge percentuali bassa di partecipanti;
- le aree che, nel triennio, vedono il maggiore impegno formativo, sia dal punto di vista dell'organizzazione che delle persone coinvolte, sono la giuridico-normativa generale e l'informatica e telematica.

Tabella 22 - DISTRIBUZIONE SECONDO LE AREE TEMATICHE DEI PARTECIPANTI A: CORSI SEMINARI, STAGE E FORMAZIONE LAVORO

AREE TEMATICHE	ANNO 2002 (48 ATENEI)		ANNO 2003 (59 ATENEI)		ANNO 2004 (64 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Giuridico-normativa generale	5.066	21,4	5.823	21,0	8.372	22,7
Organizzazione e personale	1.999	8,4	2.039	7,4	2.683	7,3
Manageriale	591	2,5	555	2,0	1.119	3,0
Comunicazione	1.630	6,9	1.475	5,3	1.591	4,3
Economico-finanziaria	1.864	7,9	2.951	10,7	4.059	11,0
Controllo di gestione e valutazione	1.243	5,2	221	0,8	546	1,5
Informatica e telematica	5.053	21,3	6.718	24,3	8.695	23,5
Linguistica	2.446	10,3	1.942	7,0	2.129	5,8
Multidisciplinare	1.784	7,5	2.824	10,2	3.835	10,4
Internazionale	209	1,0	309	1,1	919	2,5
Tecnico-specialistica	1.809	7,6	2.806	10,1	3.013	8,2
Totale	23.694	100,0	27.663	100,0	36.961	100,0

Relativamente alle ore fruite (tabella 23) si conferma in parte quanto già affermato; le aree in cui si concentra un maggiore impegno sono l'informatica e telematica e la giuridico-normativa generale. Questa constatazione riguarda gli anni 2004 e 2003, mentre nel 2002 la situazione era diversa, infatti la concentrazione maggiore si aveva nelle aree informatica e telematica e linguistica con circa il 68% delle ore fruite.

Anche nell'area linguistica l'impegno in termini di ore fruite è alto (il 13,6% nel 2004) ma è un fenomeno che sembra essere in calo rispetto agli anni precedenti.

Tabella 23 - DISTRIBUZIONI DELLE PERCENTUALI DELLE ORE FRUITE SECONDO LE AREE TEMATICHE

AREE TEMATICHE	ANNO 2002 (48 ATENEI) %	ANNO 2003 (59 ATENEI) %	ANNO 2004 (64 ATENEI) %
Giuridico-normativa generale	7,3	13,8	14,6
Organizzazione e personale	3,2	4,3	5,5
Manageriale	1,1	2,3	3,4
Comunicazione	2,6	3,8	6,8
Economico-finanziaria	4,5	8,1	8,9
Controllo di gestione e valutazione	3,2	0,5	2,0
Informatica e telematica	42,9	24,5	26,2
Linguistica	24,7	15,0	13,6
Multidisciplinare	7,0	19,3	9,8
Internazionale	0,3	0,7	1,5
Tecnico-specialistica	3,2	7,6	7,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Per quanto concerne le ore erogate, dall'analisi dei dati (tabella 24) risulta che la maggiore concentrazione si presenta in corrispondenza delle aree: informatica e telematica, tecnico-specialistica e giuridico-normativa generale. I dati di questo anno confermano le tendenze rilevate lo scorso anno, con qualche eccezione; ad esempio l'area tecnico-specialistica è in crescita, mentre quella informatica e telematica è in diminuzione.

Tabella 24 - DISTRIBUZIONI DELLE PERCENTUALI DELLE ORE EROGATE SECONDO LE AREE TEMATICHE

AREE TEMATICHE	ANNO 2002 (48 ATENEI) %	ANNO 2003 (59 ATENEI) %	ANNO 2004 (64 ATENEI) %
Giuridico-normativa generale	12,3	14,0	14,4
Organizzazione e personale	8,9	6,7	9,9
Manageriale	4,1	12,2	4,9
Comunicazione	5,0	8,3	7,4
Economico-finanziaria	5,3	7,4	9,2
Controllo di gestione e valutazione	6,0	1,3	3,0
Informatica e telematica	32,5	20,3	18,4
Linguistica	12,8	11,4	9,4
Multidisciplinare	4,1	6,4	5,1
Internazionale	1,6	1,4	2,3
Tecnico-specialistica	7,2	10,7	16,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Nel proseguo si analizzano le singole aree tematiche, relativamente alle attività formative in senso stretto del 2004, cercando di evidenziare gli aspetti più rilevanti in merito a: partecipanti, modalità di erogazione, ente erogatore e sottoaree tematiche.

AREA GIURIDICO-NORMATIVA GENERALE

Nell'area giuridico-normativa generale, come già specificato in precedenza, vengono realizzati il 17,2% degli interventi formativi per un totale di 10.575 ore erogate e 102.302 ore fruite. I partecipanti totali sono stati 8.372 appartenenti nel 37,2% dei casi all'area funzionari; i neoassunti partecipanti ai corsi di quest'area sono appena il 4,4% ma rappresentano il 42,5% del totale dei neoassunti che hanno svolto attività formative nel 2004.

Circa il 97% dei corsi ha utilizzato quale modalità di erogazione prevalente l'aula e sono stati erogati, nel 37,4% dei casi, dall'Ateneo di appartenenza e nel 42,2% da altre organizzazioni private.

Le sottoaree maggiormente interessate sono state: la sicurezza nei luoghi di lavoro (il 30% dei corsi appartengono a questa sottoarea) e le altre sottoaree (per il 38,1% dei corsi non è stato possibile individuare una specifica sottoarea di riferimento).

AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

La formazione nell'area organizzazione e personale rappresenta il 10,2% degli interventi formativi e vede il coinvolgimento del 7,3% dei partecipanti; le ore fruite in quest'area sono 38.558 (il 5,5% del totale) e le ore erogate 7.291 (il 9,9% del totale).

In particolare questa tipologia di corsi coinvolge diverse sottoaree tematiche quali: normativa pubblico impiego e contratti di lavoro (il 23,2% dei corsi), metodologie per la gestione delle risorse umane (il 15,8% dei corsi), normativa previdenziale (il 14,7% dei corsi), e la voce altre sottoaree (per il 19,7% dei corsi non è stato possibile individuare una specifica sottoarea di riferimento).

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle altre categorie professionali (ruoli C e inferiori), con il 46% dei partecipanti e quelli dell'area D (il 43,8%). I dirigenti sono stati coinvolti in minima parte rispetto al totale di area, circa il 2%, mentre se assumiamo come riferimento il totale dei dirigenti partecipanti alle attività formative la percentuale è abbastanza alta il 14,4%.

I corsi sono stati erogati: dall'Ateneo di appartenenza nel 29,3% dei casi e da altre organizzazioni private per il 51,4%; la modalità di erogazione prevalente è stata l'aula nel 95% dei casi, inoltre si è registrata anche una percentuale di *learning on the job* (il 3,1%).

AREA MANAGERIALE

A quest'area sono dedicati il 5,8% dei corsi; la percentuale del personale coinvolto è del 3% con il 3,4% delle ore fruite e il 4,9% delle ore erogate.

Le figure maggiormente coinvolte sono appartenenti alla categoria funzionari con il 69% dei partecipanti (in particolare questo dato è la somma del 47,1% di ruoli EP e 21,9% di ruoli D); i dirigenti rappresentano l'11,3% dei partecipanti all'area ma sono il 34,8% del totale dei dirigenti interessati dalla formazione.

Rispetto alle sottoaree tematiche si nota una forte frammentazione in generale non vi è una sottoarea che presenta una particolare predilezione rispetto alle altre se non quella del *project management* con il 12,3% dei corsi.

I corsi sono stati erogati prevalentemente da altre organizzazioni private (il 46,6% dei corsi); la modalità di erogazione indicata come prevalente nel 99% dei corsi è stata l'aula.

AREA COMUNICAZIONE

La formazione nell'area comunicazione riguarda il 5,2% dei corsi coinvolgendo una percentuale di partecipanti pari al 4,3%; le ore fruite e le ore erogate sono state rispettivamente il 6,8% e il 7,4% del totale.

Le figure professionali maggiormente coinvolte sono quelle appartenenti alle altre categorie (ruoli C e inferiori), con il 68,1% dei partecipanti, e i funzionari con il 31,7% (in particolare questo dato è la somma del 27,5% di ruoli EP e 4,1% di ruoli D); per i corsi nell'area comunicazione si nota una predominanza femminile, circa il 68%.

Questa tipologia di corsi interessa diverse sottoaree tematiche quali: rapporti con l'utenza (il 12,8% dei corsi), tecniche di comunicazione integrata (il 18% dei corsi), normative sulla comunicazione istituzionale (circa il 10% dei corsi) mentre nel 24,1% dei casi non è stato possibile indicare una sottoarea precisa ed è stata scelta la voce "altro".

I corsi sono stati erogati nel 43,6% dei casi da altre organizzazioni private e nel 36,1%

dall'Ateneo di appartenenza; anche in questo caso la modalità di erogazione indicata come prevalente è stata l'aula (il 94% dei corsi).

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA

Gli interventi formativi realizzati in quest'area rappresentano il 13,4% dei corsi, interessando l'11% dei partecipanti con circa il 9% delle ore fruite e il 9,2% delle ore erogate. Il 52,6% di questi corsi viene erogato avvalendosi di organizzazioni private; in questo caso si riscontra una delle percentuali più basse relativamente all'Ateneo di appartenenza (il 21,5%); la modalità di erogazione indicata come prevalente è l'aula (il 96,2% dei corsi).

I partecipanti appartengono per circa il 45% alla categoria altri (ruoli C e inferiori) e per il 43,7% ai ruoli D; anche in questo caso emerge un maggiore coinvolgimento femminile, circa il 67%.

Le sottoaree maggiormente interessate sono: la normativa fiscale (il 25,6% dei corsi); la normativa e procedura sugli appalti (il 14,1% dei corsi) e la contabilità universitaria (il 12,9% dei corsi).

AREA CONTROLLO DI GESTIONE E VALUTAZIONE

L'area controllo di gestione e valutazione rappresenta appena l'1,6% dei corsi con una percentuale molto bassa di: partecipanti (l'1,5%), ore fruite (il 2%) e ore erogate (il 3%). Questa tipologia di corsi interessa in particolare due sottoaree: tecniche di controllo di gestione (il 34,1% dei corsi) e valutazione (il 22% dei corsi).

I corsi vengono erogati nel 49% dei casi da organizzazioni private e nel 36,6% dall'Ateneo di appartenenza; le uniche due modalità di erogazione prevalente che sono state indicate sono: l'aula, il 92,7%, e il laboratorio informatico, il 7,3%.

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alla categoria funzionari, con il 57,5% dei partecipanti, e quello delle altre categorie professionali (ruoli C e inferiori) per il 40,5%; i dirigenti sono stati coinvolti in minima parte rispetto al totale dell'area, circa il 2%.

AREA INFORMATICA E TELEMATICA

Come già precedentemente specificato in quest'area si concentra un discreto numero di interventi formativi, il 19,8%, coinvolgendo la percentuale più alta di partecipanti (il 23,5%), di ore fruite (il 26,2%) e di ore erogate (il 18,4%).

Le sottoaree maggiormente interessate risultano essere: nel 17,6% dei casi corsi per specialisti su applicativi non *standard*, nell'11,8% corsi per specialisti su applicativi *standard* mentre nel 33,5% dei casi viene semplicemente indicata la voce altro. Un aspetto interessante da rilevare è che il 14,8% dei corsi appartiene alla sottoarea indicata come *office* di base, questo dato sottolinea come di fatto vi sia ancora da colmare un fabbisogno formativo per l'apprendimento delle conoscenze minime in ambito informatico tra il personale tecnico-amministrativo degli Atenei.

I partecipanti appartengono per il 71,4% alla categoria altri (ruoli C e inferiori) e per il 28,5% a quella dei funzionari; anche in questa area emerge un maggiore coinvolgimento femminile, circa il 62,2%.

I corsi sono stati erogati nella maggior parte dei casi dall'Ateneo di appartenenza (il

53,9%) mentre da altre organizzazioni private per il 34,7%. In quest'area si rileva il ricorso a diverse modalità di erogazione prevalente quali: l'aula per il 42,9%, il laboratorio informatico per il 37,3% e la formazione-intervento per il 13% dei corsi.

AREA LINGUISTICA

La formazione relativamente a quest'area vede il coinvolgimento del 5,8% dei partecipanti con il 13,6% delle ore fruite e il 9,4% delle ore erogate.

Nei corsi si nota un'alta percentuale di appartenenti alla categoria altri (il 61,2%) e degli appartenenti al ruolo D (il 33%); un aspetto interessante è che circa l'83% dei corsi è erogato dall'Ateneo di appartenenza.

I corsi dell'area linguistica hanno nel 36,2% dei casi quale riferimento la sottoarea corsi avanzati e il 93,3% utilizzano quale modalità di erogazione prevalente l'aula.

AREA MULTIDISCIPLINARE

Nell'area multidisciplinare trova collocazione una percentuale molto bassa di corsi, il 3,4%, mentre i partecipanti sono il 10,4% del totale; le ore fruite sono il 9,8% e quelle erogate il 5,1%.

Le sottoaree interessate sono molto diversificate in particolare: corsi di riqualificazione (il 32,9%), corsi concorso per le varie qualifiche (il 18,8%) mentre nel 41,2% dei casi non è stato possibile assegnare una particolare sottoarea.

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle altre categorie professionali (area C e inferiori, con il 79,9% dei partecipanti) e quelli dell'area D (il 15,9%).

In quest'area il 74,1% dei corsi è erogato dall'Ateneo di appartenenza e la modalità di erogazione prevalente è quasi esclusivamente l'aula (circa il 99%).

AREA INTERNAZIONALE

L'impegno formativo riguardante l'area internazionale è molto basso; i corsi risultano essere il 3,6% del totale e i partecipanti il 2,5%; le ore fruite sono l'1,5% e le ore erogate il 2,3%. Questa tipologia di corsi è frequentato nel 48,7% dei casi da appartenenti alla categoria D e per il 44,1% da altri ruoli.

Un aspetto da rilevare è l'erogazione che nel 48,4% dei corsi è gestita da altre organizzazioni pubbliche.

Questa tipologia di corsi coinvolge in particolare alcune sottoaree quali: programmi quadro di ricerca e sviluppo (il 27,5% dei corsi), utilizzo e gestione dei Fondi comunitari (il 19,8% dei corsi) e i programmi comunitari di formazione e mobilità (il 16,5% dei corsi).

AREA TECNICO-SPECIALISTICA

A quest'area sono riservati il 15,7% degli interventi formativi coinvolgendo l'8,2% dei partecipanti totali. Le ore fruite sono il 7,7% del totale mentre le ore erogate in quest'area sono una percentuale abbastanza alta il 16,3%; ne emerge una situazione di corsi con pochi partecipanti ma con un alto impegno in termini di ore di formazione.

In particolare questa tipologia di corsi coinvolge alcune sottoaree tematiche quali: sanità (il 13,1% dei corsi), normativa di settore (il 12,6% dei corsi) e la voce "altre sottoa-

ree” (per il 48,9% dei corsi non è stato possibile individuare una specifica sottoarea di riferimento).

I partecipanti sono nel 32,9% dei casi appartenenti all’area funzionari e nel 66,7% alle altre categorie professionali.

I corsi vengono erogati principalmente tramite altre organizzazioni pubbliche e private, rispettivamente il 44,6% e il 26,4%.

L’INVESTIMENTO IN FORMAZIONE

Il livello di investimento in formazione viene definito dalla “percentuale di spesa per la formazione”, cioè dal rapporto tra la spesa per le attività formative e la spesa complessiva per il personale. In particolare, si considerano le seguenti variabili:

- la totalità della spesa per la formazione calcolata sommando i costi reali sostenuti per le attività formative (quali ad esempio: i *ticket* di partecipazione ai corsi, i docenti interni ed esterni, le missioni) ai costi delle strutture interne che si occupano di formazione (quali ad esempio: il personale, i costi di funzionamento delle strutture, le missioni);
- la totalità dei costi del personale tecnico-amministrativo calcolata sommando le retribuzioni lorde e gli oneri aggiuntivi a carico delle Amministrazioni universitarie.

La percentuale di spesa per la formazione (grafico 2) è stata per il 2004 dello 0,7%; il dato si presenta in flessione rispetto al 2003, anno in cui la percentuale ha raggiunto lo 0,9%. La lettura dell’indicatore, confrontato con i valori degli anni precedenti, è di difficile interpretazione, in quanto non presenta un andamento stabile e ha delle fluttuazioni di difficile spiegazione attraverso le variabili richieste nel questionario. Si potrebbe dedurre che nelle Amministrazioni universitarie non è ancora presente una spesa stabile e programmata per la formazione del personale; l’ammontare che di anno in anno viene impegnato e poi effettivamente speso cambia a seconda della disponibilità finanziaria e delle spese che necessariamente devono essere fatte a discapito di altre voci ritenute non prioritarie.

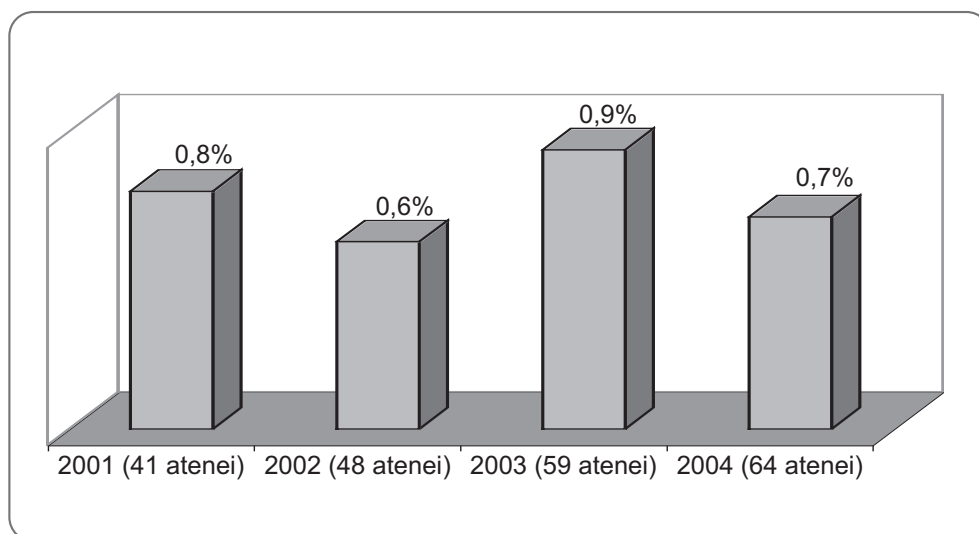
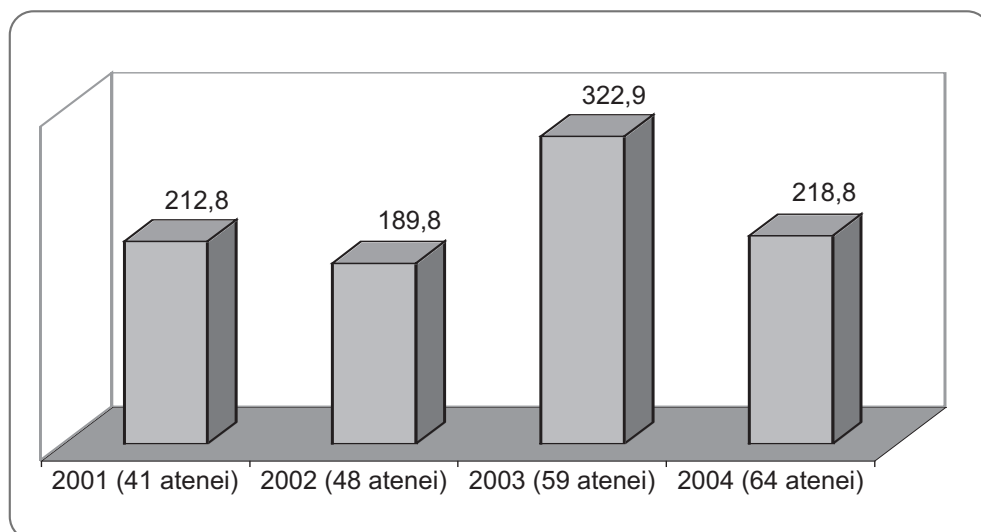


Grafico 2
PERCENTUALE DELLA SPESA
PER LA FORMAZIONE
SUL TOTALE DELLE SPESE
PER IL PERSONALE

Nel tentativo di analizzare nel dettaglio la spesa sostenuta per la formazione si sono definiti alcuni indicatori, calcolati nei diversi anni in cui si è svolta l'indagine, utili alla comprensione del fenomeno. In particolare:

- la spesa procapite, calcolata dividendo l'ammontare totale delle spese per la formazione sostenute dagli Atenei che hanno risposto al questionario per il totale dei partecipanti ai corsi; tale misura fornisce un'indicazione di quanto investito per la formazione del singolo lavoratore nel corso degli anni;
- la spesa per ora fruita, calcolata dividendo l'ammontare totale delle spese per la formazione sostenute dagli Atenei che hanno risposto al questionario per il totale delle ore fruita; tale misura fornisce un'indicazione di quanto costa in media un'ora di formazione fruita da ogni partecipante;
- la spesa per ora erogata, calcolata dividendo l'ammontare totale delle spese per la formazione sostenute dagli Atenei che hanno risposto al questionario per il totale delle ore erogate; tale misura fornisce un'indicazione di quanto costa in media un'ora di formazione.

Grafico 3
SPESA PRO CAPITE PER LA
FORMAZIONE
(valori in Euro)



Analizzando nel dettaglio gli indicatori definiti in precedenza ed il loro andamento in un arco di quattro anni, dal 2001 al 2004, si possono evidenziare i seguenti aspetti:

- la spesa procapite per la formazione nel 2004 è stata di 218,8 Euro (grafico 3); il dato si presenta in diminuzione rispetto al 2003 anno nel quale sembra esserci stato un picco di spesa;
- la spesa per ora fruita nel 2004 è stata di 19,8 Euro (grafico 4); la spesa è quindi diminuita rispetto al 2003 ma è comunque sempre superiore agli anni 2002 e 2001;
- la spesa per ora erogata è stata di 188,4 Euro (grafico 5); anche questo dato è inferiore a quello del 2003 ma presenta livelli superiori rispetto agli anni precedenti.

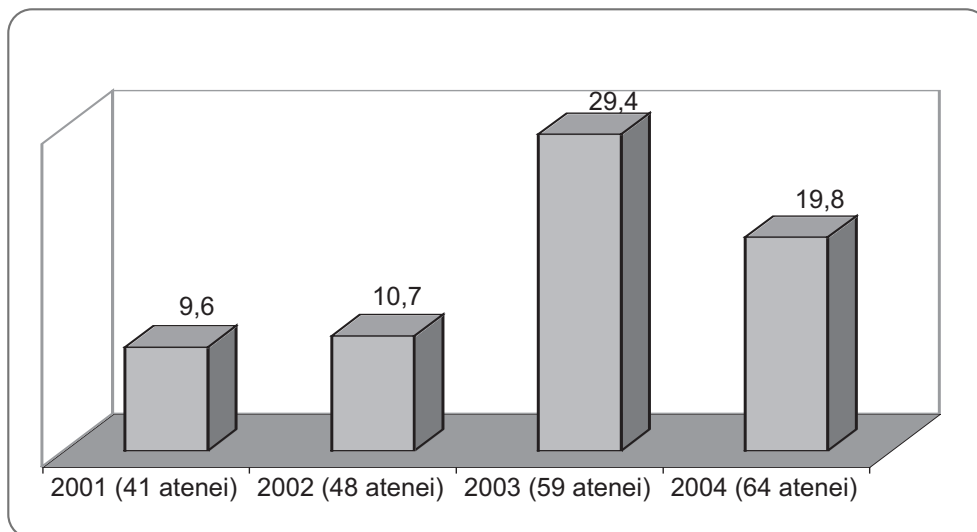


Grafico 4
SPESA PER ORA FRUITA
(valori in Euro)

Mettendo in relazione i dati di spesa con quelli dei partecipanti e della quantità di formazione, si può evidenziare che, mentre da un lato si coinvolgono più persone e aumentano in media gli eventi formativi, dall'altro si tende a contenere la spesa che comunque, escludendo il 2003 che sembra costituire un anno particolare, tende a crescere costantemente.

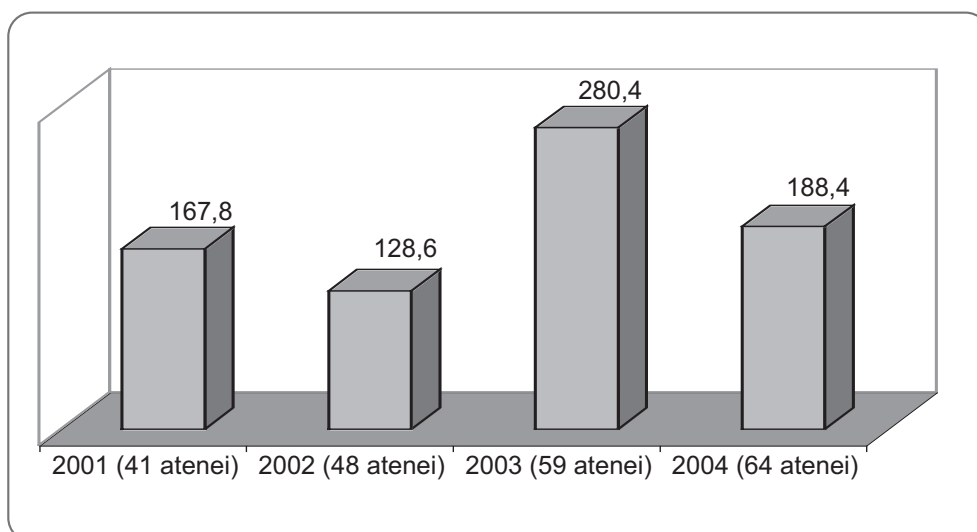


Grafico 5
SPESA PER ORA EROGATA
(valori in Euro)

PREVISIONI IN TERMINI DI INVESTIMENTO E TIPOLOGIA DI INTERVENTI

Relativamente all'investimento previsto per la formazione, sono 61 gli Atenei che riescono a fornire il dato di spesa messo a *budget* per il 2005 e 37 hanno anche espresso una previsione per il 2006. Nel dettaglio risulta che:

- il 34,4% delle Amministrazioni universitarie dichiara di voler spendere nel 2005 più di quanto effettivamente speso nel 2004 e quindi hanno previsto a bilancio una spesa maggiore;
- il 61% delle Amministrazioni universitarie dichiara di voler spendere nel 2005 meno di quanto effettivamente speso nel 2004;

- il 15,6% delle Amministrazioni universitarie dichiara di voler spendere nel 2006 meno di quanto messo a *budget* per il 2005;
- il 42,2% delle Amministrazioni universitarie dichiara di voler spendere nel 2006 la stessa cifra del 2005.

In merito alla tipologia di interventi formativi che si prevede di realizzare nel 2005 e ai possibili destinatari, sono pochi gli Atenei che riescono a fornire un quadro dettagliato in merito. L'analisi dei dati consente di formulare alcune considerazioni:

- gli interventi formativi nell'area reclutamento del personale (corsi-concorso) e mobilità interna (corsi-concorso interni) sono previsti dall'11% degli Atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e le categorie professionali inferiori;
- gli interventi formativi nell'area organizzativo-manageriale sono previsti dal 26,6% degli Atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e i dirigenti;
- gli interventi formativi nell'area telematica e informatica sono previsti dal 34,4% degli Atenei e si prevede di coinvolgere principalmente gli appartenenti alle categorie professionali più basse (C e altri);
- gli interventi formativi nell'area della comunicazione pubblica sono previsti dal 25% degli Atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e i dirigenti;
- gli interventi formativi nell'area economica-finanziaria e controllo di gestione sono previsti dal 29,7% degli Atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i dirigenti e i funzionari;
- gli interventi formativi nell'area dei servizi agli studenti sono previsti dal 25,7% degli Atenei e si prevede di coinvolgere principalmente gli appartenenti alle categorie professionali più basse (C e altri) e i funzionari;
- altre tipologie di interventi formativi sono previsti in particolare per quanto riguarda la lingua inglese e in materia di sicurezza sul lavoro.

LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER IL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Anche quest'anno il questionario è stato arricchito con una scheda relativa alla presenza di attività di pianificazione delle attività formative per il personale tecnico-amministrativo e, in particolare, alla presenza di analisi dei fabbisogni formativi del personale e delle modalità di gestione e valutazione dei corsi di formazione a cui il personale partecipa.

Le informazioni raccolte hanno l'obiettivo di fornire alcune informazioni anche di tipo qualitativo in merito alle scelte che gli Atenei hanno fatto o intendono fare nel settore della formazione del proprio personale tecnico-amministrativo.

Le aree disciplinari di particolare importanza per l'innovazione degli Atenei

Prima di passare all'analisi dei dati relativi alla programmazione delle attività di formazione può essere utile approfondire le opinioni del personale che si occupa di formazione negli Atenei in merito alle aree disciplinari che sono considerate di particolare impatto per l'innovazione degli Atenei.

Tra le attività considerate importanti e realizzate nel 2003, le Università segnalano lo scorso anno la “reingegnerizzazione dei processi di ufficio” (40 su 59), prevedendo la realizzazione di altre attività formative in questa specifica materia anche per il 2004 (41 su 59); le risposte fornite quest’anno evidenziano che la previsione relativa a questa specifica area di formazione è stata sostanzialmente rispettata; infatti, 39 Atenei dichiarano di aver realizzato attività formative in questa specifica area, confermandone il ruolo importante nel processo di innovazione delle Università anche per il 2005.

In realtà, se si esclude il tema della reingegnerizzazione dei processi d’ufficio, la tabella 25 evidenzia che in tutti gli altri casi il numero di Atenei che hanno effettivamente realizzato attività formative nelle materie indicate nell’indagine 2004 sono in numero inferiore, in alcuni casi decisamente inferiore. Gli Atenei che hanno realizzato corsi di formazione nel 2004 nell’area “valutazione progetti, analisi costi e benefici” sono in numero decisamente inferiore rispetto al numero di Atenei che lo scorso anno avevano dichiarato di voler realizzare attività formative in questo settore: queste attività formative, programmate da 16 Atenei, sono state in realtà realizzate nel 2004 solo da 7 Atenei. Un altro esempio è dato dal tema della “valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative”: 22 Atenei lo scorso anno lo avevano indicato tra quelli di particolare impatto per l’innovazione e su cui si prevedeva di realizzare attività formative nel 2004. In realtà sono stati solo 6 gli Atenei che hanno formato il proprio personale su questi specifici temi.

Tabella 25 - GLI ARGOMENTI INDICATI DAGLI ATENEI COME DI PARTICOLARE IMPATTO PER IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DELL’UNIVERSITÀ. CONFRONTO TRA LE RISPOSTE DELL’INDAGINE 2004 E QUELLE DELL’INDAGINE 2005

	INDAGINE 2004		INDAGINE 2004		INDAGINE 2005		INDAGINE 2005	
	REALIZZATA 2003	%	PROGRAMMATA PER 2004	%	REALIZZATA 2004	%	PROGRAMMATA PER 2005	%
Accesso e gestione fondi comunitari	18	30,5	29	49,2	16	25,0	23	35,9
E-Procurement	7	11,9	6	10,2	2	3,1	5	7,8
Reingegnerizzazione dei processi d’ufficio	40	67,8	41	69,5	39	60,9	39	60,9
Rilevamento qualità e customer satisfaction	19	32,2	23	39,0	16	25,0	17	26,6
Servizi agli studenti e alle imprese, sportello unico, servizi transattivi su web	18	30,5	24	40,7	11	17,2	11	17,2
Controllo di gestione	20	33,9	26	44,1	18	28,1	25	39,1
Comunicazione pubblica e call center	18	30,5	21	35,6	17	26,6	23	35,9
Valutazione progetti, analisi costi benefici	8	13,6	16	27,1	7	10,9	17	26,6
Valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative	15	25,4	22	37,3	6	9,4	20	31,3

Agli Atenei è stato chiesto di indicare ulteriori attività formative realizzate nel 2004 o da realizzare nel 2005, non inserite nell’elenco, considerate di particolare impatto per l’innovazione dell’Ateneo. Le tabelle 25, 26 e 27 presentano l’elenco delle attività menzionate. È evidente che l’informatica e la conoscenza delle lingue rimangono ancora un tema importante per l’innovazione dell’“organizzazione Università”. D’altro lato sono segnalate alcune attività formative nuove, quali ad esempio i corsi per *manager* didattici, introdotti negli Atenei dal progetto *CampusOne* della CRUI e considerati in alcuni contesti organizzativi ormai indispensabili per l’innovazione delle istituzioni universitarie.

Tabella 26 - ALTRE ATTIVITÀ REALIZZATE NEL 2004 E CONSIDERATE DI PARTICOLARE IMPATTO PER IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DELL'ATENEO

Informatica
Aggiornamenti in materia economico-finanziaria
Corsi per la riqualificazione del personale
Aggiornamento normativo contabile
Prevenzione e sicurezza sul lavoro
Miglioramento comunicazione interna
Gestione progetti di ricerca
Management didattico
Corso di formazione neoassunti
Organizzazione del lavoro (processi di gestione)
Gestione informatizzata dei servizi bibliotecari
Competenze di gestione e sviluppo risorse umane
Informatica
Sviluppo della progettualità attraverso il metodo De Bono e l'analisi SWOT
Corsi per dipendenti di biblioteca
Legge 626
Corsi informatici
Iniziative formative inerenti le tematiche del benessere organizzativo
Corsi di lingua inglese
Sistemi informativi Gestione Risorse Umane
E-Learning
Contabilità economico-patrimoniale
Pianificazione e programmazione
Lingua inglese
Problematiche INPDAP
Tecnico specialistico
Corsi rivolti ai Manager Didattici e ai Gestori di Risorse Comunitarie
Corsi di informatica (office e altri SW) e gestione pagine web
Comunicazione nel gruppo e con il pubblico
Corsi di formazione linguistica (livello base ed avanzato)
Teorie delle organizzazioni complesse
Sicurezza
Scuola estiva della differenza
Corsi specialistici per bibliotecari e tecnici
Corso per neoassunti
Informatica
Processi di comunicazione e gestione delle risorse umane
Biblioteconomia
Gestione documentale e protocollo informatico
Corso di informatica (livello intermedio e avanzato)
Gestione dei lavoratori pubblici
Corso sensibilizzazione pari opportunità
Specialistici settore universitario (riforma, ordinamenti, ecc.)
La riforma nella PA

Tabella 27 - ALTRE ATTIVITÀ DA REALIZZARE NEL 2005 E CONSIDERATE DI PARTICOLARE IMPATTO PER IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DELL'ATENEO

Corso di formazione relazionale
Il ruolo dei dirigenti
Informatica
Formazione-intervento: studio e rielaborazione provvedimenti e atti amministrativi.
Tutela della Privacy
Corsi per la riqualificazione del personale
Aggiornamento normativo contabile
Legislazione universitaria
Miglioramento comunicazione interna
Comunicazione e gestione delle relazioni
Corso di formazione per neoassunti
Organizzazione del lavoro (processi di gestione
Competenze di gestione e sviluppo risorse umane)
Corso di aggiornamento per il personale delle biblioteche
Legge 626
Iniziativa formative inerenti le tematiche del benessere organizzativo
Sistemi informativi Gestione Risorse Umane
Lingua straniera
Contabilità economico-patrimoniale
Pianificazione e programmazione organizzativa
Lingua
Lingua inglese
Il nuovo sistema di valutazione delle Università: vincoli e opportunità
Tecnico-specialistico
Contabilità di Stato
Comunicazione nel gruppo e con il pubblico
Corsi di formazione linguistica (livello base ed avanzato)
Comunicazione interna
Teorie delle organizzazioni complesse
Formazione per formatori e docenti
Scuola estiva della differenza
Corsi specialistici per bibliotecari e tecnici
Corso per neoassunti
Formazione informatica di base ed elevata
Informatica
Processi di comunicazione e gestione delle risorse umane
Altri percorsi di formazione-intervento allo studio
Corso di informatica (livello intermedio e avanzato)
Family manager
Formazione per referenti della formazione
Specialistici settore universitario (riforma, ordinamenti, ecc.)
Sicurezza, prevenzione rischi e protezione lavoratori (compreso servizio pronto soccorso)
Gestione sito web, regolamenti interni, corsi area informatica e linguistica
Tecniche di cooperazione con altri soggetti istituzionali

La rilevazione dei fabbisogni formativi negli Atenei

Tra i 60 Atenei che hanno risposto a questa parte dell'indagine, 35 dichiarano di realizzare rilevazione dei fabbisogni formativi del personale tecnico-amministrativo. Lo scorso anno solo 27 Atenei su 59 dichiararono di realizzare attività di questo tipo. La diffusione di queste pratiche negli Atenei è quindi un dato interessante, anche se sarebbe utile approfondire quali siano le modalità con cui vengono effettuate queste rilevazioni.

Tabella 28 - METODOLOGIA UTILIZZATA PER L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI IN ALCUNI DEI 35 ATENEI CHE DICHIARANO DI EFFETTUARE UNA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Rilevazione effettuata nel 2003 tramite questionario anonimo somministrato al personale. Incrocio dei dati con i fabbisogni rappresentati dai responsabili delle strutture organizzative
Intervista strutturata con tutti i Responsabili di Struttura
Indagine su interessi formativi (luglio-settembre 2002) e relativa predisposizione di un catalogo interno di offerte formative (ottobre 2003). Successivamente sono state raccolte le iscrizioni ai corsi con programmazione triennale (2004-2006)
Note informative elaborate dai 20 responsabili di unità organizzativa di primo livello
Analisi, orientamento, individuazione delle priorità a cura della Direzione Amministrativa
Elaborazione programma annuale a cura del Servizio sviluppo organizzativo
Tutto il personale è stato coinvolto, attraverso focus group per specifici ambiti lavorativi o per figure professionali omogenee, e attraverso un questionario
Riunioni con i responsabili degli Uffici e stesura di una relazione da parte degli stessi
Interviste, compilazione di questionari, analisi statistica dei dati inseriti in apposito database
I responsabili delle diverse strutture, dietro formale richiesta del consulente e del direttore amministrativo, individuano i fabbisogni del personale afferente alla loro struttura di riferimento
Distribuzione questionari a tutto il personale; interviste ai Presidi, Direttori, Dirigenti, Responsabili d'Area e Sindacati
Questionario rivolto ai responsabili degli uffici e direttori di dipartimento presentato in appositi incontri
Rilevazione dati agli atti nei fascicoli personali, es. titoli di studio, esperienze lavorative, corsi di aggiornamento e formazione effettuati, ecc.
Schede di rilevazione e colloqui diretti
Indagine conoscitiva trasversale rivolta ai responsabili di servizio e ai dipendenti per il loro tramite
Questionari a Responsabili di Ufficio e Dirigenti di Area su: esigenze formative legate alle attività svolte; esigenze informatica di base; esigenze formazione linguistica; Informazione e Modulistica su web per segnalazione di ulteriori esigenze
Questionario inviato ai dipendenti
Schede di valutazione delle Performance
Questionari, focus group, interviste, analisi organizzativa
Il processo di analisi del fabbisogno ha seguito diverse fasi operative, in particolare: scelta delle fonti informative, selezioni delle informazioni e definizione delle linee d'azione, raccolta delle informazioni mediante interviste individuali e di gruppo
Indicazione dei Responsabili delle strutture
Questionario a tutte le strutture dell'Ateneo
È stato richiesto ai Direttori di Struttura di formulare delle proposte sui corsi di loro interesse
Acquisizione diretta delle proposte dei responsabili di tutte le strutture, periferiche (Facoltà, Dipartimenti, Centri di Servizi e Biblioteche) e centrali (Amministrazione Centrale e Uffici di Staff), successivamente vagliate e rielaborate a cura dell'ufficio
È stato analizzato un campione omogeneo riguardante il 20% circa della popolazione di Ateneo
Questionario distribuito a tutto il personale
I fabbisogni formativi del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo sono stati individuati mediante la compilazione da parte dei dipendenti di appositi questionari
Colloqui con responsabili Uffici/Aree
Attraverso incontri con i responsabili dei servizi
Interviste e segnalazioni a i responsabili delle strutture
Questionario
Interviste ai referenti organizzativi e focus group

Tabella 29 - SOGGETTI COINVOLTI NELLA DETERMINAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI (era possibile indicare più risposte)

	N.
Parte del personale	13
Tutto il personale	11
I dirigenti	21
Altro	17

Il questionario richiedeva la descrizione della metodologia utilizzata per l'analisi dei fabbisogni formativi, ma le risposte fornite ovviamente non consentono di indagare in profondità (tabella 28).

Ai 35 Atenei che hanno dichiarato di realizzare attività di analisi dei fabbisogni formativi del personale è stato chiesto come questa attività viene realizzata e, in particolare, quali sono i soggetti coinvolti nell'individuazione dei fabbisogni. In 21 Atenei è previsto il coinvolgimento dei dirigenti, in 13 viene coinvolto parte del personale e in 11 Atenei tutto il personale tecnico amministrativo (tabella 29).

Tra gli altri soggetti coinvolti nell'individuazione dei fabbisogni formativi è segnalato il sindacato e, in alcuni casi, viene evidenziata la presenza di organismi *ad hoc*, costituiti con l'obiettivo di contribuire alla pianificazione delle attività di formazione del personale tecnico-amministrativo (ad esempio la Commissione per la formazione d'Ateneo). Sono menzionati anche gli organi direttivi dell'Ateneo e il personale docente (tabella 30).

Tabella 30 - ALTRI SOGGETTI COINVOLTI NELL'INDIVIDUAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI DEL PERSONALE

Responsabili dei vertici dell'organizzazione
Il piano formativo viene discusso in sede di contrattazione decentrata
Collabora alla definizione di un piano di lavoro per la formazione interna la Commissione per la formazione d'Ateneo
Dirigenti e responsabili UO di primo livello
Professori universitari, comunità dei formatori interni
I responsabili degli uffici
Sindacati
Direttori di dipartimento e Responsabili dei Centri di Servizi
Le schede di rilevazione vengono compilate da tutti i dipendenti e coordinate a livello di singola unità organizzativa; i colloqui, curati a livello di UO formazione, sono rivolti ai responsabili delle singole unità organizzative
I dirigenti coinvolgono il personale in modo informale; l'amministrazione fa le sue proposte e una commissione sceglie le priorità
Docenti
Direttori di dipartimento, Presidi, studenti, OOS
Direttore Amministrativo, Prorettore alle riforme del Sistema di gestione e i più stretti collaboratori dei Dirigenti
Direttore Amministrativo
Direttori di Struttura
Responsabili Accademici (Presidi, Direttori di Dipartimento, Responsabili di Centro di Servizio)
Responsabili delle strutture, Organi Accademici, stakeholders
Interlocutori privilegiati

Gli interventi formativi previsti per il 2005

Sulla base della conoscenza del proprio Ateneo, è stato chiesto ai referenti della formazione di indicare quali siano, secondo il loro parere, le aree disciplinari che potrebbero necessitare di maggiori interventi formativi nel 2005. Il 45% degli Atenei ha indicato l'area della comunicazione come quella che nel 2005 potrebbe essere interessata da attività formative, seguita dall'area giuridico-normativa generale e dall'area informatica e telematica (indicate dal 41,7% degli Atenei) (tabella 31).

Il confronto con le risposte fornite nell'indagine dello scorso anno evidenzia un cambiamento considerevole nelle aree disciplinari segnalate. Lo scorso anno, infatti, il 59,3% degli Atenei indicò l'area dell'informatica come quella su cui era necessario indirizzare gli interventi formativi per il personale, quest'anno è il 41,7% degli Atenei a indicare questa area. La percentuale rimane sempre alta ma l'area dell'informatica sembra non costituire più il problema principale per il personale tecnico-amministrativo degli Atenei. È significativo anche il ruolo decisamente minoritario che l'area manageriale ha assunto quest'anno tra gli Atenei: solo il 25% la indica come prioritaria tra gli interventi formativi previsti, mentre lo scorso anno la percentuale superava il 40%.

Tabella 31 - AREE DISCIPLINARI CHE POTREBBERO NECESSITARE DI MAGGIORI INTERVENTI FORMATIVI NEL 2005 E CONFRONTO CON QUELLE INDICATE NEL 2004 (era possibile indicare al massimo 3 aree)

AREA TEMATICA	2005 %	2004 %
Giuridico-normativa generale	41,7	39,0
Organizzazione e personale	28,3	40,7
Manageriale	25,0	42,4
Comunicazione	45,0	39,0
Economico-finanziaria	18,3	35,6
Controllo di gestione e valutazione	25,0	30,5
Informatica e telematica	41,7	59,3
Linguistica	28,3	16,9
Multidisciplinare	13,3	10,2
Internazionale	6,7	5,1
Tecnico-specialistica	16,7	20,3

Agli Atenei è stato anche chiesto di indicare quali siano i temi di maggiore interesse per la formazione del personale: 27 Atenei hanno esplicitato gli argomenti su cui si intende formare il personale del proprio Ateneo, di questi 19 hanno realizzato l'analisi dei fabbisogni formativi (tabella 32); è evidente che l'analisi dei fabbisogni formativi agevoli l'individuazione dei temi su cui organizzare percorsi formativi.

Tabella 32 - I TEMI DI MAGGIORE INTERESSE INDICATI DA 27 ATENEI

ATENEI CHE FANNO LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Management quadri intermedi

Il ruolo dei Dirigenti in Ateneo; Corsi di informatica per il conseguimento dell'ECDL

Fiscale, privacy, appalti; gestione conflitti e processi decisionali; office automation e specialistici

Internazionalizzazione; ricerca; gestione risorse umane; controllo di gestione

Contratti e acquisizioni, organizzazione del lavoro, motivazione dei collaboratori, temi specifici per l'ambito tecnico scientifico

Privacy, sicurezza, servizi all'utenza, inglese specialistico

Miglioramento comunicazione interpersonale; controllo di gestione; informatica specialistica per il personale tecnico; lingua inglese

Normativa di recente emanazione; comunicazione e rapporti con l'utenza (front-office)

La valutazione del personale secondo il modello delle competenze

Aggiornamenti normativi; Certificazione Qualità di corsi di studio e servizi; Supporto per le proposte e la gestione di progetti europei

Programmazione e pianificazione delle risorse, sistemi di valutazione, comunicazione istituzionale, analisi dei processi

Valutazione del personale tecnico-amministrativo; sistemi di finanziamento; teorie delle organizzazioni complesse; competenze trasversali delle posizioni di responsabilità

Riforma didattica

Fiscale; Protocollo informatico

Corsi specialistici per le Biblioteche; Legge 626; sulla gestione delle reti informatiche e sui sistemi; su Office e informatica di base; sulla gestione del Bilancio e sugli applicativi utilizzati a livello di Ateneo

Trattamento dati (privacy e accesso); ruolo e responsabilità; lavoro per obiettivi, leadership e lavoro di gruppo e gruppi di lavoro; comunicazione interna ed esterna (sito web, semplificazione e comunicazione etica)

Corsi di Inglese Liv. Base - Liv. Intermedio e Liv. Avanzato; Corsi Office; Corsi specifici secondo funzioni svolte

Addestramento informatico; lingua inglese; aggiornamento amministrativo Management; Stili di leadership; Sistemi informativi di supporto alle decisioni; Comunicazione; Management delle relazioni organizzative; Privacy

L'individuazione dei destinatari della formazione e la scelta dei corsi di formazione

Per l'individuazione dei destinatari delle attività formative gli Atenei si avvalgono di differenti modalità, la più diffusa delle quali si basa sul quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e in via di attribuzione ai differenti uffici (32 Atenei). Anche la banca dati del personale costituisce una modalità molto diffusa per l'individuazione dei destinatari della formazione e viene utilizzata in 24 Atenei (tabella 33). È interessante notare che 16 Atenei dichiarano di utilizzare l'analisi delle competenze e il bilancio delle competenze per l'individuazione dei destinatari della formazione. Anche in questo caso sarebbe utile approfondire questa affermazione, indagando sulle modalità con cui viene realizzato il bilancio delle competenze, sui soggetti impegnati in questa attività (si tratta di personale interno, oppure il bilancio di competenze viene appaltato a consulenti esterni), ecc.

Tabella 33 - MODALITÀ UTILIZZATE DAGLI ATENEI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI DESTINATARI DELLA FORMAZIONE (risposta multipla)

	N.
Banca dati del personale	24
Previsioni flussi di turnover in base alla programmazione delle assunzioni	11
Quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e in via di attribuzione ai vari uffici	32
Analisi delle competenze e formalizzazione bilancio delle competenze	16
Altro	20

Tra le altre modalità indicate dagli Atenei per la scelta dei destinatari delle attività formative è frequente il riferimento ai responsabili delle strutture e ai dirigenti, oltre che al singolo dipendente interessato (tabella 34).

Tabella 34 - ALTRE MODALITÀ CON CUI VENGONO INDIVIDUATI I DESTINATARI DEI CORSI DI FORMAZIONE NEGLI ATENEI

Indicazioni dei responsabili delle strutture
A partire dal 2005 sarà operativo nell'ateneo il "modello delle competenze"
Segnalazione da parte dei responsabili e dirigenti
Risultati dell'analisi del fabbisogno, con particolare attenzione ai cambiamenti organizzativi e professionali di maggior rilievo
L'adesione alla proposta formativa dei dipendenti interessati
Indicazione da parte dei Responsabili di Struttura; Iscrizione diretta dei dipendenti previa autorizzazione da parte dei rispettivi responsabili di struttura
Richieste del personale interessato e segnalazioni dei responsabili vari
Vengono interpellati i dipendenti attraverso un questionario in cui sono richieste le loro preferenze
Richiesta da parte dei responsabili

Agli Atenei è stato chiesto anche di fornire indicazioni in merito alle modalità con cui vengono individuati i corsi di formazione organizzati da enti esterni all'Ateneo. Le risposte fornite hanno confermato il ruolo svolto dai responsabili degli uffici nella fase della scelta delle attività formative per il personale. Infatti nel 70% degli Atenei sono i responsabili degli uffici o delle aree a individuare i corsi per il personale del proprio ufficio. Non si tratta tuttavia dell'unica modalità di scelta, anche le opinioni del singolo dipendente hanno un ruolo determinante nel 46,9% degli Atenei; infine, nel 51,6% degli Atenei è l'ufficio formazione dell'Ateneo che individua i corsi sulla base delle richieste provenienti dai vari uffici (tabella 35).

Il confronto con le informazioni raccolte lo scorso anno non evidenzia particolari cambiamenti nelle modalità di scelta, confermando la presenza di differenti canali di scelta e la collaborazione costante tra l'ufficio formazione/risorse umane degli Atenei e i responsabili degli uffici e delle aree dell'Ateneo.

Tabella 35 - LE MODALITÀ CON CUI AVVENGONO L'INDIVIDUAZIONE E LA SCELTA DEI CORSI DI FORMAZIONE ORGANIZZATI DA ENTI ESTERNI ALL'ATENEO

	2005		2004	
	FREQ.	%	FREQ.	%
Il singolo dipendente sceglie il corso di formazione e comunica la propria scelta al responsabile dell'ufficio di appartenenza	30	46,9	28	47,5
I responsabili dei vari uffici/aree individuano i corsi di formazione per il personale dei rispettivi uffici	45	70,3	40	67,8
L'ufficio formazione dell'ateneo sulla base di richieste provenienti dai vari uffici/aree individua i corsi di formazione	33	51,6	35	59,3
Altro	4	6,3	0	0
Non risponde	5	7,8	0	0

La gestione e la valutazione delle attività di formazione

In 27 Atenei la gestione delle attività formative, realizzate all'interno o all'esterno dell'Ateneo, è delegata all'ufficio formazione o risorse umane di Ateneo. Il confronto con i dati dello scorso anno evidenzia la riduzione del numero di Atenei (solo 5) in cui la gestione delle attività formative viene organizzata a livello di struttura decentrata senza l'obbligo di comunicazione all'ufficio formazione o risorse umane di Ateneo (tabella 36).

Tabella 36 - LIVELLO DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE INTERNE ED ESTERNE ALL'ATENEO, LE RISPOSTE SONO CONFRONTATE CON QUELLE DATE NELL'INDAGINE 2004

	2005		2004	
	FREQ.	%	FREQ.	%
Dall'ufficio formazione/risorse umane di ateneo	27	42,2	26	44,1
Da ogni singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) con obbligo di comunicazione all'ufficio formazione/risorse umane	9	14,1	10	16,9
Da ogni singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) senza obbligo di comunicazione all'ufficio formazione/risorse umane	5	7,8	10	16,9
Altro	15	23,7	13	22,0
Non risponde	8	12,5	0	0,0
Totale	64	100,0	59	100,0

L'impressione è che il coordinamento delle attività di formazione del personale tecnico-amministrativo stia gradualmente passando, dove possibile, a livello centrale, con la possibilità di poter monitorare le attività realizzate nell'ambito dell'Ateneo per quanto riguarda la formazione del personale. Si tratta di un passaggio graduale, come dimostra la presenza di numerose modalità di gestione delle attività formative negli Atenei; 15 Atenei, infatti, dichiarano di avere differenti modalità di gestione delle attività formative, di cui ne vengono specificate alcune nella tabella 37.

Tabella 37 - ALTRE MODALITÀ DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE IN ALCUNI ATENEI

Le attività delle strutture decentrate non vengono necessariamente gestite dall'Ufficio formazione
I dipartimenti, nell'ambito della loro autonomia, non hanno obbligo di comunicazione all'ufficio formazione
L'ufficio formazione gestisce di norma l'attività formativa di carattere generale. Mentre i Dipartimenti, senza obbligo di comunicazione gestiscono autonomamente fondi allo scopo destinati
Le attività formative sono gestite dall'ufficio formazione di ateneo ma i centri autonomi di gestione (dipartimenti, ecc.) possono gestire attività formative esterne all'ateneo senza obbligo di comunicarlo all'ufficio formazione
L'Ufficio formazione gestisce i corsi interni, anche in collaborazione con altre unità organizzative; i corsi esterni sono selezionati dai singoli dipendenti che chiedono l'autorizzazione al Direttore Amministrativo
Le attività interne sono gestite dall'Ufficio Formazione; per le attività esterne provvede l'ufficio formazione per l'amministrazione centrale, i singoli dipartimenti per le strutture decentrate
L'ufficio formazione si occupa dell'organizzazione delle attività formative di tipo trasversale, mentre le strutture decentrate provvedono a organizzare direttamente o favorire la partecipazione ai corsi di formazione specialistica
Coordinamento ufficio formazione e strutture decentrate
Le attività vengono gestite da ogni singolo ufficio, con obbligo di comunicazione all'Ufficio Qualità, conformemente alla procedura relativa
Le attività sono gestite dall'ufficio formazione per quanto riguarda i dipendenti afferenti agli uffici dell'amministrazione centrale; da ogni singola struttura decentrata (dipartimenti-facoltà) che non hanno l'obbligo di comunicare all'ufficio formazione
Anche le singole strutture prendono decisioni autonome in merito alla formazione tecnico-specialistica
Dal Direttore Amministrativo, sulla base delle richieste provenienti dalle strutture
Dall'ufficio formazione e da ogni singola struttura decentrata, con obbligo di comunicazione all'ufficio formazione
Da ogni singola struttura decentrata solo se si tratta di attività esterne all'ateneo. Le attività di formazione interne all'Ateneo vengono gestite dalla Divisione del Personale

La conferma della collaborazione tra l'ufficio di formazione/risorse umane dell'Ateneo e gli altri uffici è data dalla presenza in 23 Atenei della comunicazione all'ufficio formazione delle attività formative realizzate dal personale, in altri 19 Atenei la comunicazione viene effettuata solo in alcuni casi. Sono solo 5 gli Atenei che dichiarano di comunicare all'ufficio formazione di Ateneo la partecipazione del proprio personale ad attività formative solo nel caso di corsi realizzati dall'Ateneo (tabella 38).

Per i corsi organizzati dall'Ateneo sono previsti strumenti di valutazione dell'attività formativa in 43 Atenei su 60. La valutazione riguarda in 35 Atenei la *customer satisfaction*, in 31 l'efficacia e in 22 l'efficienza (tabella 39). È interessante notare che in 2 Atenei viene menzionata la valutazione d'impatto come ulteriore modalità di valutazione dei corsi organizzati dall'Ateneo.

Tabella 38 - LA COMUNICAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE REALIZZATE DAL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO ALL'UFFICIO FORMAZIONE

	FREQ.	%
Sempre	23	35,9
Solo in alcuni casi	19	29,7
Solo nel caso i corsi siano organizzati e realizzati dall'ateneo	5	7,8
Altro	11	17,2
Non risponde	6	9,4
Totale	64	100,0

Tabella 39 - AREE DELLA VALUTAZIONE INDICATE DAI 43 ATENEI CHE DICHIARANO DI UTILIZZARE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

	FREQ.	%
Efficacia	31	72,1
Efficienza	22	51,2
Customer satisfaction	35	81,4
Altro	6	14,0

Agli Atenei è stato chiesto di specificare quali siano i criteri di valutazione della qualità per l'individuazione dei corsi realizzati da enti esterni. Oltre alla presenza di certificazioni o accreditamenti, alcuni Atenei si stanno orientando verso la costituzione di gruppi di esperti che valutino la qualità dell'offerta formativa a cui far partecipare il personale. È evidente il graduale interesse degli Atenei verso la qualità della formazione per il proprio personale, dalla presenza in alcuni contesti universitari di momenti di rifles-

Tabella 40 - I CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ INDICATI DAGLI ATENEI PER L'INDIVIDUAZIONE DI CORSI DI FORMAZIONE ESTERNI

Questionario di gradimento, report redatto dall'ente incaricato di organizzare l'attività
Le richieste esterne sono sottoposte ad un apposito nucleo, formato da dirigenti e professori universitari, che valuta la qualità del corso richiesto e la connessione con il lavoro svolto dal richiedente
Certificazione ISO
Professionalità certificata
Non sono formalizzati dei criteri di scelta; si tiene conto dell'elevata qualificazione e competenza professionale, efficacia delle iniziative concluse
Accreditamento, esperienza pregressa, programmi/contenuti, docenti
Informazioni raccolte anche su Moduli di feedback sugli esterni frequentati. Qualità dei docenti/esperti contattati e dell'organizzazione; materiali distribuiti; metodologia didattica; costo; distanza dalla sede; certificazione/accreditamento
L'area delle biblioteche valuta la qualità dei fornitori; le altre aree si avvalgono di persone conosciute
Nell'ambito del Sistema Qualità (UNI EN ISO 9001:2000 - certificazione ottenuta il 16 giugno 2003 per l'area tecnico-amministrativa) è stata adottata una procedura per la gestione della formazione del personale tecnico-amministrativo, che contempla anche la valutazione dei corsi
Il Servizio ha avviato una riflessione interna per poter individuare criteri condivisi di valutazione delle attività di formazione esterna
L'ateneo aderisce al COINFO e quindi si rivolge prevalentemente al consorzio
Report di valutazione finale
Si basa sull'esperienza passata
Enti certificati e accreditati
La sezione Formazione aggiorna periodicamente un albo dei fornitori accreditati in esito alla valutazione ottenuta con l'analisi dei questionari di soddisfazione relativi alle singole iniziative ed alle singole partecipazioni

sione sul tema, volti a individuare criteri oggettivi di valutazione dell'offerta formativa (tabella 40).

In merito a questo aspetto è possibile affermare che il confronto tra le risposte fornite dagli Atenei lo scorso anno e quelle rilevate in quest'ultima indagine evidenzino una maggiore attenzione al tema della valutazione dell'offerta formativa a cui far partecipare il personale.