

LA FORMAZIONE DEL PERSONALE NEL SISTEMA UNIVERSITARIO

PREMESSA

Il Dipartimento della funzione pubblica, con l'indagine sulla formazione, ha creato ormai un appuntamento annuale, che ha la valenza di un sistema di monitoraggio delle diverse realtà della Pubblica Amministrazione sulla cosiddetta *human governance*, ovvero sulle strategie e politiche che promuovono la valorizzazione del ruolo e delle professionalità dei dipendenti pubblici.

L'analisi di questi dati ha interesse, oltre che per il sistema delle Pubbliche Amministrazioni nel suo complesso, anche per le singole realtà; il sistema universitario, in particolare, partecipa ormai da anni a questa iniziativa con un grande interesse da parte delle singole sedi al monitoraggio delle attività di formazione rivolte al personale tecnico-amministrativo.

Quest'anno, l'analisi dei dati va preceduta da qualche considerazione di contesto che aiuti a spiegare certe anomalie o semplicemente certi effetti; l'indicatore cardine della rilevazione, ovvero l'incidenza percentuale della spesa per la formazione sui redditi lordi del personale tecnico-amministrativo, non può prescindere da qualche riflessione sulla difficile condizione economico-finanziaria che coinvolge l'intero sistema universitario.

Nel corso degli ultimi anni, forte è stato l'allarme delle Università per far fronte a continue situazioni di emergenza finanziaria e questo non può non essere evidenziato in un'analisi che tende a pesare l'impegno del sistema anche attraverso indicatori quantitativi sulle risorse investite. Peraltro, le Università si sono dovute confrontare non solo con una riduzione di risorse ma anche, e soprattutto, con una situazione di grande incertezza che ha reso difficile, se non azzardata, qualsiasi forma di pianificazione.

A tutto ciò va aggiunto che le Università hanno spesso fatto ricorso alla flessibilità/precarità del personale tecnico-amministrativo; se la formazione viene giustamente considerata un mezzo per investire sul proprio personale, è altrettanto chiaro che, in un momento di contrazione di fondi, si rimanda la formazione di un personale solo "temporaneamente" presente.

D'altro canto e con valenza del tutto opposta, esistono forti spinte ad intensificare le attività di formazione nell'ambito del *lifelong learning*, che vede il sistema universitario italiano impegnato al rispetto di vincoli formali nel raggiungimento di una maggiore partecipazione della forza lavoro ad un percorso di formazione continua che va ben oltre il semplice aggiornamento delle competenze professionali. In quest'ottica non è credibile che tutto ciò possa tradursi solo in un ampliamento dell'offerta formativa per at-

trarre fasce di utenza esterna e non in un serio impegno a sostenere la crescita professionale di chi lavora all'interno degli Atenei.

In questo contesto caratterizzato da una forte incertezza, il questionario proposto rischiava di diventare un'indagine opinionistica sulla formazione nel proprio Ateneo; invece, mettendo di volta in volta a corredo di indicatori quantitativi una matrice interpretativa di riferimento, si è arrivati a costruire un buon quadro di sintesi sull'attività di formazione nel sistema universitario.

LE UNIVERSITÀ CHE HANNO PARTECIPATO

Quest'anno si è registrata una flessione nel numero di Atenei partecipanti all'indagine: 60 rispetto alle 63 adesioni dello scorso anno; questo non per un minor interesse, quanto piuttosto per una riduzione dei tempi di indagine che hanno costretto la CRUI a contrarre i tempi di rilevazione da 6 a 3 settimane e soprattutto a non poter scegliere il momento più opportuno per entrare negli Atenei con un'ulteriore rilevazione statistica; il mese di aprile è infausto per questo tipo di attività, in quanto oltre alla riduzione di personale per le usuali vacanze pasquali, le Università hanno, per legge, l'obbligo di rispondere ad una onerosa indagine ministeriale che prevede la compilazione di una ricca batteria di dati e indicatori sul sistema universitario.

Ciò premesso, quest'anno più che in passato, è stato il coinvolgimento dei singoli referenti a permettere di realizzare un'indagine che, seppur con qualche carenza, fornisce un quadro sufficientemente rappresentativo delle attività di formazione nel sistema universitario. La riduzione del numero di Atenei e la partecipazione per la prima volta di 4 Università ha indotto alcune piccole modifiche nella distribuzione territoriale delle sedi partecipanti, ma sembrerebbe aver inciso in modo più consistente sulla capacità di copertura dell'indagine nelle tre diverse ripartizioni territoriali: meno 10 punti percentuali al nord e poco meno di 5 punti al centro (tabella 1); in realtà, se si esaminano i numeri assoluti è subito evidente che si tratta di piccoli numeri e piccole variazioni: al nord si passa da 28 a 25 Atenei, al centro da 19 a 18 e al sud da 16 a 17.

Tabella 1 - DISTRIBUZIONE TERRITORIALE DEGLI ATENEI CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE NELLE ULTIME TRE EDIZIONI

POSIZIONE GEOGRAFICA	ANNO 2005 (64 ATENEI)		ANNO 2006 (63 ATENEI)		ANNO 2007 (60 ATENEI)	
	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA
Nord	42,2	90,0	44,4	93,3	41,7	83,3
Centro	31,2	76,9	30,2	73,1	30,0	69,2
Sud e isole	26,6	81,0	25,4	76,2	28,3	81,0
Totale	100,0		100,0		100,0	

In quest'ottica, un più adeguato indicatore di copertura è la percentuale di personale tecnico-amministrativo in organico presso le Amministrazioni universitarie italiane; l'analisi di questi dati porta a risultati decisamente diversi ed è proprio il centro ad avere la migliore copertura a livello nazionale. In base ai dati MIUR, il personale tecnico-amministrativo (di ruolo, a contratto e i collaboratori linguistici) degli Atenei che hanno partecipato all'indagine rappresenta l'83% di quello complessivo, seppur con qualche

variazione territoriale: il 76,3% al nord, l'88,1% al centro e l'82,7% al sud; i due parametri di copertura vanno perciò integrati perché possano dare un quadro più completo.

Numeri ancora più piccoli, ma interessanti per l'aspetto qualitativo della copertura dell'indagine, sono quelli che descrivono la distribuzione degli Atenei in base alla forma giuridica; questi dati evidenziano un sempre maggior coinvolgimento degli Atenei non statali all'iniziativa, dopo un'iniziale e comprensibile riluttanza ad inserirsi in una ricognizione che riguarda la Pubblica Amministrazione; rispetto allo scorso anno, le Università non statali sono passate da 5 a 8.

TIPOLOGIA CONTRATTUALE E COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

Il personale tecnico-amministrativo tende a mantenere ben stabile la struttura organizzativa conservando una forma decisamente piramidale, con 1 dirigente ogni 42 funzionari e ogni 81 impiegati di altra qualifica professionale (B o C), quindi complessivamente 1 dirigente ogni 123 unità di personale (tabella 2).

Le Università hanno visto crescere la loro complessità organizzativa interna; i compiti che vengono affidati al personale tecnico-amministrativo, in particolare ai dirigenti e ai funzionari, sono sempre di maggiore responsabilità, ma non è però sempre possibile far seguire a questi cambiamenti una riorganizzazione degli assetti interni, che necessita anche di figure adeguatamente formate e competenti in relazione al ruolo assunto. Il forte vincolo finanziario con cui si sono dovute e si devono confrontare le Università italiane impone l'ottimizzazione delle risorse esistenti per migliorare l'efficienza delle strutture, ma non sempre permette una reale ridefinizione di ruoli e organizzazione.

Il *turn over* del personale tecnico-amministrativo di ruolo viene in questi anni assicurato, oltre che con un certo numero di nuove assunzioni anche con il ricorso a forme di lavoro flessibili che consentono di disporre di risorse umane con investimenti di breve periodo. Ai fini dell'indagine è stato chiesto agli Atenei di inserire tra le forme flessibili 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).

Tabella 2 - TIPOLOGIA CONTRATTUALE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

TIPOLOGIA DI PERSONALE	ANNO 2004 (64 ATENEI)		ANNO 2005 (63 ATENEI)		ANNO 2006 (60 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Dirigenti	366	0,6	502	0,7	473	0,8
Funzionari	17.893	28,2	21.140	30,3	19.691	33,7
di cui EP	3.406	5,4	3.807	5,5	3.494	6,0
di cui D	14.487	22,8	17.333	24,8	16.197	27,8
Altri	45.197	71,2	48.205	69,0	38.184	65,4
Totale	63.456	100,0	69.847	100,0	58.348	100,0
Uomini	29.545	46,6	31.591	45,2	26.186	44,9
Donne	33.911	53,4	38.256	54,8	32.162	55,1
Neoassunti	2.159	3,4	3.960	5,7	3.041	5,2
Flessibili	13.706	21,6	12.014	17,2	10.395	17,8

Tra le nuove assunzioni, ovvero fra coloro che sono in servizio da meno di un anno, sono stati inserite circa 3.000 unità (il 5,2% del personale nel complesso) anche per il 2006.

Per quanto concerne la composizione di genere del personale si può rilevare una lieve, ma continua, diminuzione della presenza maschile a favore di quella femminile, infatti le donne sono passate dal 53,4% del 2004 al 55,1% del 2006.

ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE FORMAZIONE

Ancora molto evidente l'eterogeneità nell'organizzazione e gestione della formazione all'interno degli Atenei; non si può ancora dire che la formazione sia gestita in modo centralizzato e nemmeno che gli Atenei si siano dotati di un efficiente sistema di monitoraggio delle attività formative per averne una visione globale. Certamente la rapidità di risposta all'indagine, non correlata ad un significativo calo di adesioni né ad un abbassamento del livello di qualità dei dati raccolti, fanno supporre una maggiore organizzazione degli Atenei nel rilevare questi aspetti.

Considerando che in molti casi 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, non si può escludere tuttavia una sottostima delle informazioni in possesso dei referenti di Ateneo, in quanto le strutture periferiche non sempre comunicano i dati in loro possesso; a ciò si deve aggiungere che non sempre le singole strutture tengono traccia, se non a fini contabili, di singoli corsi seguiti per iniziative individuali.

Nel 2006 le strutture interne preposte alla formazione sono equiripartite tra uffici formazione (43,8%) e unità organizzative (43,8%); rispetto alle due edizioni precedenti, aumenta la proporzione di Atenei con unità organizzative, ma diminuisce quello degli uffici formazione; il dato più interessante è la lenta, ma progressiva riduzione del numero di Atenei che non hanno adottato nessuna forma organizzativa nella gestione delle attività formative del personale: dal 2004, la quota di Atenei che non ha nessuna delle due forme di organizzazione è scesa dal 21,9% al 13,3% del 2006 (grafico 1).

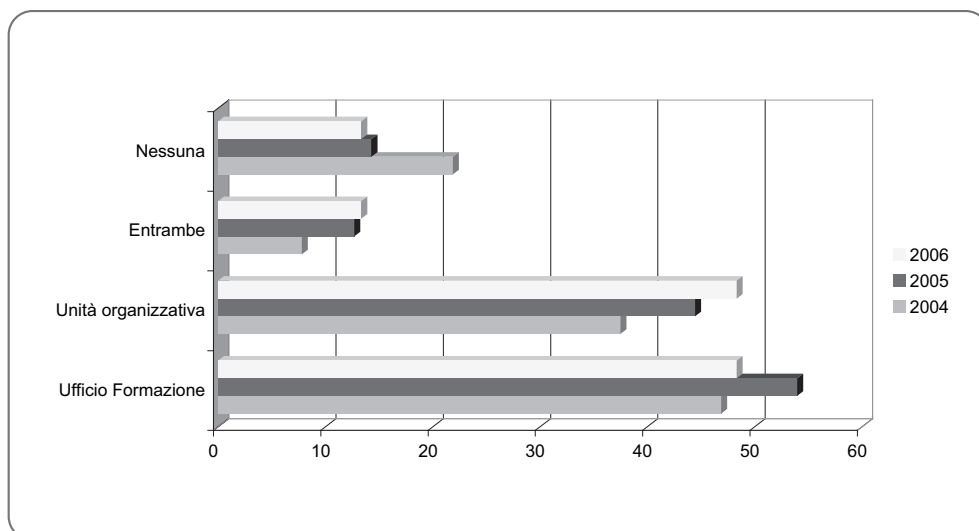


Grafico 1
ORGANIZZAZIONE DELLA
FUNZIONE FORMAZIONE

Le persone che, nel 2006, si sono occupate della gestione e dell'organizzazione delle attività formative sono state complessivamente 162, lo 0,3% del personale tecnico-amministrativo totale; il dato, a livello percentuale, risulta essere leggermente in crescita rispetto all'anno precedente, anche se il numero di persone è passato da 171 a 162 unità.

Per quanto concerne il numero complessivo di unità di personale, siano essi docenti o tecnici-amministrativi dell'Ateneo, nel 2006, sono state coinvolte nell'attività di docenza dei corsi di formazione, 795 persone, in media 13,3 unità per Ateneo.

LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

La definizione di un percorso di crescita delle competenze del personale presuppone l'esistenza di un sistema di programmazione anche delle attività formative, che parte dalla definizione di obiettivi formativi, valuta il conseguente fabbisogno, lo indirizza verso corsi e docenza adeguati e ne valuta il successivo impatto sulle competenze.

Nelle Università questo processo è stato avviato, ma non è ancora arrivato ad un buon livello di maturazione, nel senso che il percorso che va dalla definizione degli obiettivi alla valutazione dell'impatto e all'eventuale predisposizione di misure correttive non è ancora un processo unitario e le varie fasi, laddove realizzate, sono ancora molto slegate tra loro.

In molti casi, esistono solo alcune fasi del processo e quindi la diffusione delle procedure di programmazione degli interventi formativi è tutt'altro che omogenea.

Ciò premesso è interessante esaminare singolarmente le varie fasi e vederne il grado di diffusione, ma anche di evoluzione, rispetto al passato. Ad esempio, il 33,3% degli Atenei ha dichiarato di non avere un piano formativo di riferimento e quindi si può supporre che le attività formative siano legate alle esigenze del momento o alle richieste dei singoli; la percentuale sarebbe molto più contenuta dello scorso anno con una riduzione di quasi dieci punti percentuali, ma il grande risultato va mediato con l'incremento del numero di mancate risposte. La non risposta a questo quesito può infatti voler dire che il piano formativo, anche laddove esistesse, è solo formalmente presente.

Tuttavia, anche se in minor misura, risulta comunque un miglioramento; se alla percentuale di Atenei che non hanno un piano formativo, si aggiunge il 10% di mancate risposte, si raggiunge il 43,3%, che risulta comunque inferiore al corrispondente valore (46,1%) dello scorso anno (tabella 3).

Tabella 3 - PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

	ANNO 2005 (64 ATENEI) %	ANNO 2006 (63 ATENEI) %	ANNO 2007 (60 ATENEI) %
Piano formativo preparato	31,3	20,6	16,7
Piano formativo adottato	26,6	33,3	40,0
Piano formativo non preparato	34,4	42,9	33,3
Non risponde	7,8	3,2	10,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Infine è bene sottolineare che per fare una seria attività di programmazione bisogna avere certezza delle risorse su cui poter contare per programmare le attività e questo non è, al momento, la situazione tipica delle risorse economiche destinate alle Università.

TIPOLOGIA E DIMENSIONE DELLA FORMAZIONE

In relazione alla tipologia di interventi formativi, per le Università si è scelto di tener distinte, anche in fase di rilevazione, le attività di formazione in senso stretto (corsi, seminari, *stage* e formazione-lavoro) da altre attività (convegni e conferenze), ritenendo che non abbiano la stessa valenza sia sul piano delle conoscenze trasmesse sia in termini di impegno richiesto ai partecipanti. Tutto ciò non impedisce il confronto con le altre strutture che partecipano all'indagine dell'Osservatorio, né quello con le passate edizioni, perché i dati, se cumulati, danno un quadro complessivo perfettamente sovrapponibile a quello utilizzato nella rilevazione degli altri comparti della Pubblica Amministrazione.

È utile segnalare che in questo capitolo si utilizzerà la dicitura "attività formative in senso stretto" per intendere i corsi, seminari, *stage*, *master* e formazione-lavoro; quando, invece, si farà riferimento a convegni e conferenze si utilizzerà la dicitura "altre attività"; questa distinzione non vuole in alcun modo introdurre una sorta di classifica tra le diverse attività formative, sottintendendo una diversa qualità dell'intervento formativo, ma soltanto evidenziarne le peculiarità in termini di formazione e impegno dei partecipanti e delle loro strutture di afferenza.

Resta evidente e in continua crescita l'incidenza delle attività formative in senso stretto che raggiungono l'85,6% delle 3.565 attività formative rilevate in questa edizione; la riduzione del numero di convegni e conferenze può essere anche letta alla luce di interventi di contenimento della spesa (tabella 4).

Tabella 4 - TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER ANNO DI RIFERIMENTO

	ANNO 2004 (3.054 CORSI) %	ANNO 2005 (3.482 CORSI) %	ANNO 2006 (3.565 CORSI) %
Corsi, seminari, <i>stage</i> e formazione-lavoro e <i>master</i>	83,0	83,3	85,6
Convegni e conferenze	17,0	16,7	14,4
Totale	100,0	100,0	100,0

Tabella 5 - DISTRIBUZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE IN SENSO STRETTO

	ANNO 2004 (64 ATENEI)	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)
Corsi, seminari, <i>stage</i> , formazione-lavoro e <i>master</i>	2.534	2.899	3.053
Numero edizioni	3.283	4.181	4.034
Numero edizioni in media per corso	1,3	1,5	1,3

Nel 2006 sono state realizzate 3.053 attività formative in senso stretto, rispettando il *trend* in crescita già evidenziato negli anni scorsi; si riduce invece, in proporzione, il numero di edizioni per corso (tabella 5); il 76% dei corsi è stato realizzato in una sola edizione (lo scorso anno la percentuale era del 69%).

In aumento il numero di attività formative in senso stretto, anche se si considerano i valori medi: 51 diverse attività formative per Ateneo, rispetto alle 46 dello scorso anno e alle 40 del 2004 (tabella 6); sul numero medio di convegni e conferenze non esiste un *trend* così definito, ma un andamento altalenante tra l'8% e il 9%; sono complessivamente 512 le altre attività censite, in calo rispetto alle 583 dello scorso anno e alle 520 del 2004 (anche se si riferiscono ad un maggior numero di Atenei), ma anche alle 657 del 2003 (con un numero analogo di partecipanti: 59 Atenei).

Tabella 6 - NUMERO MEDIO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER ANNO

	ANNO 2004 (64 ATENEI)	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)
Numero medio di corsi, seminari, stage, master e formazione-lavoro	39,6	46,0	51,0
Numero medio di convegni e conferenze	8,1	9,3	8,5

I PARTECIPANTI E L'IMPEGNO FORMATIVO

Nel 2006 sono stati 51.441 i partecipanti ad attività formative in senso stretto e 1.654 quelli a conferenze e convegni.

Non è purtroppo verificabile il grado di copertura della rilevazione dei corsi, rispetto a tutti quelli effettivamente erogati per il personale tecnico-amministrativo, in quanto l'inserimento dei corsi viene fatto, più o meno agevolmente, in relazione alla validità degli strumenti di monitoraggio che le singole sedi hanno adottato; non è quindi possibile sapere quanta parte dell'offerta formativa sia sfuggita alla rilevazione. Tuttavia, il vistoso incremento percentuale del tasso di partecipazione (dal 58,2% del 2004 al 61,4% del 2005 e al 91,0% nel 2006) non può non essere attribuito anche ad un miglioramento del sistema di monitoraggio interno (tabella 7).

Prima di affrontare l'analisi delle partecipazioni per qualifica, è necessaria qualche considerazione sui dati di indagine; per circa il 2% dei corsi è stato inserito il numero totale di partecipanti ma non la ripartizione per qualifica: il tasso di partecipazione risulta così sottostimato; per ricostruire *ex post* le informazioni mancanti, vista l'impossibilità per motivi di tempo di farle integrare alle singole sedi, è stata effettuata una stima sulla base della distribuzione marginale dei dati forniti, con l'ottica di non modificare la distribuzione percentuale degli Atenei che hanno risposto correttamente.

In questa sezione sono stati analizzati i tassi calcolati anche sulla base di valori stimati.

Tabella 7- TASSI DI PARTECIPAZIONE PER QUALIFICA E TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ FORMATIVA

	ATTIVITÀ FORMATIVE N SENSO STRETTO			ALTRE ATTIVITÀ FORMATIVE			TOTALE		
	2004*	2005	2006	2004*	2005	2006	2004*	2005	2006
PCM e Ministeri	494	316	302	1.112	276.206	0,40	854	1.966	0,71
Dirigenti	98,9	101,6	95,8	-	21,1	9,5	98,9	122,7	105,3
Funzionari	77,3	76,4	89,7	-	4,6	3,8	77,3	81,0	93,5
di cui D	82,1	77,5	95,9	-	3,5	3,6	82,1	81,0	99,5
di cui EP	57,1	71,1	60,9	-	10,1	5,0	57,1	81,2	65,9
Altri	50,4	50,5	87,3	-	1,7	2,2	50,4	52,2	89,5
Totale	58,2	58,7	88,2	-	2,7	2,8	58,2	61,4	91,0

(*) nel 2004 tutte le attività formative sono state rilevate congiuntamente anche per l'Università

Rispetto ai dati relativi al 2005:

- resta bassa la percentuale dei dirigenti che partecipano ad attività formative in senso stretto: rappresentano l'1% del 2004, l'1,2% del 2005 e lo 0,9 nel 2006; questo è ovviamente legato alla struttura fortemente piramidale del personale tecnico-amministrativo. I tassi di partecipazione per qualifica sono certamente più esplicativi: il 98,9% nel 2004, il 101,6 nel 2005 e 95,8% nel 2006 (tabella 7); emerge con chiarezza che i dirigenti sono numericamente pochi ma quasi la totalità partecipa ad un'attività di questo tipo. Se si aggiungono anche le partecipazioni a convegni e conferenze, il tasso di partecipazione raggiunge il 105,3%, ovvero in media ogni dirigente partecipa ad almeno un'attività formativa l'anno (nel 2005 il tasso era pari al 122,7%);
- diminuisce la percentuale dei funzionari coinvolti in attività formative, da 37,4% del 2004 al 39,4% del 2005, al 34,3% del 2006; la riduzione coinvolge nella stessa misura sia la categoria D (da 32,8% del 2005 a 30,2% del 2006) che la categoria EP (da 6,6% del 2005 a 4,1% del 2006). I tassi di partecipazione per qualifica mostrano, invece, qualche differenza: è stata la categoria D ad essere coinvolta più spesso di quella degli EP in attività formative e il tasso di partecipazione per la categoria D passa da 77,5% del 2005 a 95,9% del 2006, mentre quello della categoria EP da 71,1% del 2005 a 60,9% del 2006 (tabella 7); questa trasformazione sembra quasi un recupero rispetto a ciò che si verificava lo scorso anno in cui il tasso era passato da 57,1% a 71,1%;
- aumenta sia la percentuale dei partecipanti che il tasso di partecipazione delle qualifiche C e B; la maggior parte del personale coinvolto nelle attività formative appartiene alla categoria altri (C e B) e costituisce il 64,8% (rispetto al 59,4% del 2005) del totale dei partecipanti alle attività formative in senso stretto e al 51,7% delle altre attività (43% nel 2005). In entrambe le tipologie di interventi formativi si verifica un incremento nella partecipazione di questo tipo di professionalità; nonostante la grande partecipazione delle categorie C e B a le iniziative formative, il loro tasso di partecipazione resta più basso in relazione a quelli delle altre categorie, dirigenti e funzionari (tabella 7).

Su 100 partecipanti ad attività formative in senso stretto, 57 sono donne e 43 uomini, ma l'incidenza sui dipendenti dello stesso sesso è molto diversa: su 100 dipendenti donne ben 91 hanno seguito un corso di formazione, mentre per gli uomini sono 84 su 100.

Tabella 8 - DISTRIBUZIONE DEL NUMERO MEDIO DI ORE FRUITE PER PARTECIPANTE E PER ANNO DI RIFERIMENTO

	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)
Ore fruite in media per partecipante	21,2	18,9	20,8	20,9

Più incisivo l'investimento in formazione per i neoassunti, non tanto sul numero di partecipanti (la loro incidenza sul totale dei partecipanti è pari al 3,8%) ma sul loro tasso di partecipazione che aumenta dal 42,4% al 64,7%.

Sostanzialmente stabile il numero di ore fruite per partecipante, intendendo per ore fruite la somma della durata in ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero dei partecipanti¹; delle 1.092.286 ore di formazione complessivamente fruite solo 14.958 sono relative ad altre attività formative. Il numero medio di ore fruite per partecipante (tabella 8) evidenzia un lievissimo incremento per le attività formative in senso stretto e un'altrettanto modesta riduzione dell'indicatore per convegni e conferenze (da 9,3 ore dello scorso anno al 9 ore del 2006). Aumenta la dimensione della classe: in media ad ogni singolo corso partecipano più unità di personale (da 12,8 del 2004 a 14,9 del 2006).

Le ore di formazione erogate nel 2006 sono state complessivamente 123.013 (di cui 5.574 nell'ambito di convegni e conferenze), intendendo per ore erogate la somma della durata in ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero di edizioni svolte. Si riconferma il *trend* di crescita per il numero medio di ore erogate per Ateneo, anche se con un tasso inferiore a quello dello scorso anno: il 12,4% nel 2006 rispetto al 51,2% nel 2005 (tabella 9).

Tabella 9 - DISTRIBUZIONE DEL NUMERO MEDIO DI ORE EROGATE PER ATENEO E PER ANNO DI RIFERIMENTO

	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)
Ore erogate in media per Ateneo	1.045	1.151	1.741	1.957

Corsi più lunghi con un incremento della durata media di ogni singolo corso che passa da 26,2 ore del 2005 a 29,1 ore nel 2006, mentre per i convegni e le conferenze la durata resta stabile intorno alle 11 ore; aumentano anche le giornate/uomo che nel 2006 risultano essere 15.659 (a cui vanno aggiunte 743 giornate per convegni e conferenze); questa è una misura del maggior onere che sostengono gli Atenei quando decidono di investire in formazione, perché accanto al costo diretto legato alle attività di formazione devono sostenere un costo indiretto dovuto all'assenza del personale per un certo numero di giorni lavorativi; l'incremento di questo parametro è un chiaro indicatore della disponibilità e dell'impegno delle Amministrazioni in questo contesto (tabella 10).

Tabella 10 - DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DI GIORNATE DI FORMAZIONE PER ANNO DI RIFERIMENTO

	ANNO 2003 (59 ATENEI)	ANNO 2004 (64 ATENEI)	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)
Giornate/uomo di formazione	8.222	9.825	14.626	15.659

¹ Per corsi con modalità innovative, come il *learning on the job*, il numero di ore fruite coincide con il numero di ore erogate.

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*, *master* e formazione-lavoro) in quanto per le altre attività (convegni e conferenze) non è prevista la raccolta delle variabili indicate in precedenza.

Più del 40% dei corsi viene erogato da organizzazioni private ed è una percentuale pressoché stabile negli anni; il numero di corsi erogati dagli Atenei è ancora leggermente crescente in valore assoluto (da 1.048 del 2005 a 1.083 del 2006), ma rappresentano una percentuale ancora inferiore a quella dello scorso anno (da 38,6% del 2004 a 35,5% del 2006), per la maggior presenza di corsi erogati da altre organizzazioni pubbliche (+1,4%) e da scuole interne (+0,2%); quest'ultima modalità di erogazione costituisce una percentuale di corsi irrisoria, ma potrebbe essere un primo flebile indicatore di uno sviluppo successivo che andrà verificato nei prossimi anni (tabella 11).

Tabella 11 - DISTRIBUZIONE DEI CORSI PER ENTE EROGATORE E ANNO DI RIFERIMENTO

	2004 (64 ATENEI)		2005 (63 ATENEI)		2006 (60 ATENEI)	
	N. CORSI	%	N. CORSI	%	N. CORSI	%
Ateneo di appartenenza	978	38,6	1.048	36,2	1.083	35,5
Scuola interna	2	0,1	8	0,3	14	0,5
Altre organizzazioni pubbliche	517	20,4	629	21,7	703	23,0
Altre organizzazioni private	1.037	40,9	1.214	41,9	1249	40,9
Non risponde	-	-	-	-	4	0,1
Totale	2.534	100,0	2.899	100,0	3.053	100,0

I corsi erogati dall'Ateneo consentono però la maggior diffusione della formazione con un maggior numero di ore fruite: ben l'87,2% delle ore fruite sono relative proprio a corsi delle singole Università o di scuole interne all'Ateneo che coinvolgono un maggior numero di dipendenti e hanno una maggiore durata (tabella 12); l'incremento di oltre 9 punti percentuali delle ore fruite in corsi erogati dall'Ateneo può essere legato alla necessità/capacità degli Atenei di provvedere autonomamente alla formazione del proprio personale, ma può anche dipendere dalla maggiore disponibilità di dati di monitoraggio sui corsi interni rispetto a quelli in *outsourcing*, che possono essere semplicemente sfuggiti ad una rilevazione effettuata con tempi così ridotti (la percentuale di corsi erogati da altre organizzazioni si dimezza: dal 23% del 2005 al 12,7% del 2006); solo il prossimo anno si potrà dare un giudizio di valore su questo tipo di variazione, per ora è solo opportuno segnalarne l'andamento.

Tabella 12 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE ORE FRUITE PER ENTE EROGATORE E ANNO DI RIFERIMENTO

ENTE ORGANIZZATORE	ANNO 2004	ANNO 2005	ANNO 2006
	(64 ATENEI) %	(63 ATENEI) %	(60 ATENEI) %
Ateneo di appartenenza	79,2	76,7	86,2
Scuola interna	0,1	0,3	1,0
Altre organizzazioni pubbliche	8,0	7,2	5,0
Altre organizzazioni private	12,8	15,8	7,7
Totale	100,0	100,0	100,0

L'insegnamento frontale resta la modalità di erogazione principale: l'87,1% dei corsi utilizza l'aula come modalità prevalente mentre i laboratori informatici costituiscono la forma prevalente di erogazione nel 9,6% dei casi; quest'ultimo dato, per la presenza di oltre il 18% di corsi dell'area informatica, per cui l'utilizzo di questa forma di didattica diventa indispensabile, sembra una percentuale anche modesta (tabella 13).

Tabella 13 - DISTRIBUZIONI DELLA PERCENTUALE DEI CORSI SECONDO LA MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	ANNO 2004 (64 ATENEI) %	ANNO 2005 (63 ATENEI) %	ANNO 2006 (60 ATENEI) %
Aula	85,0	87,5	87,1
Autoapprendimento	0,3	0,2	0,1
E-Learning	1,6	0,9	2,3
Formazione intervento	3,6	0,7	0,4
Laboratorio informatico	8,4	10,2	9,6
Learning on the job	0,7	0,1	0,2
Videoconferenza	0,0	0,4	0,2
Stage*	0,2	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0

* modalità prevista solo nel 2004

L'81,4% dei partecipanti frequenta un corso in cui la modalità di erogazione prevalente è l'aula, in crescita rispetto allo scorso anno in cui si registrava il 78,6%, mentre il 12,9% frequenta corsi che hanno il laboratorio informatico come forma prevalente della didattica (nel 2005 erano il 18%; tabella 14).

L'aula resta, in generale, 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; i corsi erogati in aula rappresentano anche la più alta percentuale di ore fruite.

Tabella 14 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEI PARTECIPANTI PER MODALITÀ DI EROGAZIONE E ANNO DI RIFERIMENTO

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	ANNO 2004 (64 ATENEI) %	ANNO 2005 (63 ATENEI) %	ANNO 2006 (60 ATENEI) %
Aula	75,8	78,6	81,4
Autoapprendimento	1,4	1,7	2,2
E-Learning	1,8	0,6	1,5
Formazione-intervento	5,2	0,7	0,4
Laboratorio informatico	15,5	18,0	12,9
Learning on the job	0,3	0,0	1,5
Videoconferenza	0,0	0,4	0,2
Stage*	0,0	0,0	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0

* modalità prevista solo nel 2004

I CONTENUTI E LE TEMATICHE

La formazione è diretta in particolar modo all'area tecnico-specialistica (21,7%), a quella informatica (18,4%), giuridico-normativa (16,0%) ed economica-finanziaria (13,2%); rispetto allo scorso anno, nelle prime tre aree si registra un, seppur lieve, aumento sia nel numero dei corsi, sia nella loro incidenza sul totale dei corsi erogati; nell'area economico-finanziaria, invece, si evidenzia una riduzione percentuale a cui non corrisponde un decremento nel numero dei corsi (tabella 15).

Tabella 15 - DISTRIBUZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER AREA TEMATICA E ANNO DI RIFERIMENTO

AREE TEMATICHE	ANNO 2004 (64 ATENEI)		ANNO 2005 (63 ATENEI)		ANNO 2006 (60 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Giuridico-normativa generale	436	17,2	445	15,4	488	16,0
Organizzazione e personale	259	10,2	313	10,8	296	9,7
Manageriale	146	5,8	129	4,4	148	4,8
Comunicazione	133	5,2	137	4,7	161	5,3
Economico-finanziaria	340	13,4	398	13,7	403	13,2
Controllo di gestione e valutazione	41	1,6	43	1,5	39	1,3
Informatica e telematica	501	19,8	522	18,0	561	18,4
Linguistica	105	4,1	124	4,3	164	5,4
Corsi multidisciplinari	85	3,4	93	3,2	71	2,3
Internazionale	91	3,6	75	2,6	58	1,9
Tecnico-specialistica	397	15,7	620	21,4	664	21,7
Totale	2.534	100,0	2.899	100,0	3.053	100,0

Sorprende ancora il limitato interesse per il controllo di gestione e la valutazione che saranno sempre più competenze strategiche dell'Ateneo dopo l'istituzione dell'ANVUR (Agenzia Nazionale Valutazione Università e Ricerca) che avrà, tra i propri compiti, anche quelli di monitorare non solo la presenza ma anche l'efficienza e l'efficacia di forme di presidio della qualità attivate da ogni Ateneo.

Non esiste un rapporto deterministico tra ampiezza dell'offerta formativa di un'area tematica e numero di partecipanti e di ore fruite, per cui non sempre le aree con l'offerta formativa più ricca sono quelle con la percentuale più elevata di partecipanti e/o di ore fruite; l'area tecnico-specialistica, ad esempio, rappresenta il 21,7% dell'intera offerta formativa, ma solo il 14,9% dei partecipanti e l'11,2% delle ore fruite; probabilmente per la specificità delle tematiche, i corsi sono mediamente meno frequentati (tabelle 16 e 17).

Interessante anche il rapporto tra corsi e numero di partecipanti nell'area multidisciplinare in cui, pur con pochi corsi (pari al 2,3% dell'offerta complessiva), si può contare su un'ampia partecipazione; in questo caso, la sempre maggiore richiesta di flessibilità e di mobilità professionale può spiegare l'esigenza di corsi in grado di coordinare contenuti di aree tematiche diverse.

Tabella 16 - DISTRIBUZIONE DEI PARTECIPANTI PER AREE TEMATICA DEL CORSO E ANNO DI RIFERIMENTO

AREE TEMATICHE	ANNO 2004 (64 ATENEI)		ANNO 2005 (63 ATENEI)		ANNO 2006 (60 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Giuridico-normativa generale	8.372	22,7	9.579	23,4	11.326	22,0
Organizzazione e personale	2.683	7,3	2.818	6,9	4.953	9,6
Manageriale	1.119	3,0	678	1,7	667	1,3
Comunicazione	1.591	4,3	2.959	7,2	3.812	7,4
Economico-finanziaria	4.059	11,0	2.646	6,5	3.215	6,2
Controllo di gestione e valutazione	546	1,5	164	0,4	476	0,9
Informatica e telematica	8.695	23,5	9.708	23,7	9.880	19,2
Linguistica	2.129	5,8	2.459	6,0	2.172	4,2
Corsi multidisciplinari	3.835	10,4	4.182	10,2	7.102	13,8
Internazionale	919	2,5	242	0,6	188	0,4
Tecnico-specialistica	3.013	8,2	5.543	13,5	7.650	14,9
Totale	36.961	100,0	40.978	100,0	51.441	100,0

Tabella 17 - DISTRIBUZIONI DELLE PERCENTUALI DELLE ORE FRUITE SECONDO LE AREE TEMATICHE

ENTE ORGANIZZATORE	ANNO 2004 (64 ATENEI) %	ANNO 2005 (63 ATENEI) %	ANNO 2006 (60 ATENEI) %
Giuridico-normativa generale	14,6	10,3	24,6
Organizzazione e personale	5,5	5,4	4,0
Manageriale	3,4	3,9	2,3
Comunicazione	6,8	15,9	6,8
Economico-finanziaria	8,9	3,7	3,8
Controllo di gestione e valutazione	2,0	0,4	0,7
Informatica e telematica	26,2	28,2	14,9
Linguistica	13,6	11,0	11,6
Corsi multidisciplinari	9,8	8,8	19,7
Internazionale	1,5	0,5	0,4
Tecnico-specialistica	7,7	11,7	11,2
Totale	100,0	100,0	100,0

AREA GIURIDICO-NORMATIVA GENERALE

Nell'area giuridico-normativa generale, come già specificato in precedenza, vengono realizzati il 16,0% degli interventi formativi con 22.174 ore erogate e 264.913 ore fruite. I partecipanti totali sono stati 11.326, appartenenti nel 33,8% dei casi all'area funzionari e nel 64,0% alle altre categorie; i neoassunti partecipanti ai corsi di quest'area sono il 3,6% ma rappresentano il 20,9% del totale dei neoassunti che hanno svolto attività formative nel 2006. Nel 95,5% dei corsi l'aula è stata ha la modalità di erogazione prevalente; si tratta di attività erogate principalmente dall'Ateneo di appartenenza (44,5%) e da altre organizzazioni private (36,5%).

AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

La formazione nell'area organizzazione e personale rappresenta il 9,7% degli interventi formativi e vede il coinvolgimento del 9,6% dei partecipanti; le ore fruite in quest'area sono 43.467 (4,0% del totale) e le ore erogate 6.340 (5,4% del totale).

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle altre categorie professionali (ruoli C e B), con il 73,0% dei partecipanti e quelli dell'area D (il 19,7%). I dirigenti sono stati coinvolti in minima parte rispetto al totale, 1,2%, mentre se assumiamo come riferimento il totale dei dirigenti partecipanti alle attività formative, la percentuale è abbastanza alta il 12,1%.

I corsi sono stati erogati dall'Ateneo di appartenenza nel 23,6% dei casi e da altre organizzazioni private per il 56,4%; la modalità di erogazione prevalente è stata l'aula nel 98,6% dei casi.

AREA MANAGERIALE

A quest'area sono dedicati il 4,8% dei corsi; la percentuale del personale coinvolto è pari all'1,3% con il 2,3% delle ore fruite e l'8,1% delle ore erogate.

Sono i funzionari con il 61,3% dei partecipanti le figure maggiormente coinvolte (14,4% di ruoli EP e un 46,9% di ruoli D); i dirigenti rappresentano il 12% dei partecipanti ai corsi dell'area e il 16,9% del totale dei dirigenti interessati dalla formazione; le donne sono pari al 49,8% dei partecipanti.

I corsi sono stati erogati prevalentemente da altre organizzazioni pubbliche (il 45,3% dei corsi) e private (il 39,2% dei corsi); la modalità di erogazione indicata come prevalente nel 96,6% dei corsi è stata l'aula.

AREA COMUNICAZIONE

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

Le figure professionali maggiormente coinvolte sono quelle appartenenti alle altre categorie (ruoli C e B) con il 71,6% dei partecipanti, e i funzionari con il 27,7% (2,9% di ruoli EP e 24,8% di ruoli D); anche per i corsi nell'area comunicazione si nota una, seppur minima, predominanza femminile, il 50,3%.

I corsi sono stati erogati nel 34,2% dei casi dall'Ateneo di appartenenza e nel 38,5% dei casi da altre organizzazioni private; anche in quest'area, è stata indicata quale modalità di erogazione prevalente l'aula (il 94,4% dei corsi).

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA

Gli interventi formativi realizzati in quest'area rappresentano il 13,2% dei corsi e interessano il 6,2% dei partecipanti con il 3,8% delle ore fruite e il 9,4% delle ore erogate. Il 53,6% di questi corsi viene erogato avvalendosi di organizzazioni private; in questo caso si riscontra una delle percentuali più basse relativamente all'Ateneo di appartenenza (16,4%); la modalità di erogazione indicata come prevalente è l'aula (il 97,0% dei corsi).

I partecipanti appartengono per circa il 47,2% alla categoria altri (ruoli C e B) e per il 37,2% ai ruoli D; anche in questo caso emerge un maggiore coinvolgimento delle donne, pari al 61,3% dei partecipanti.

AREA CONTROLLO DI GESTIONE E VALUTAZIONE

L'area controllo di gestione e valutazione rappresenta appena l'1,3% dei corsi con una percentuale molto bassa di: partecipanti (0,9%), ore fruite (0,7%) e ore erogate (0,8%).

I corsi vengono erogati nel 41% dei casi da organizzazioni pubbliche e nel 33,3% da organizzazioni private; le uniche due modalità di erogazione prevalente che sono state indicate sono l'aula per il 94,9% e laboratorio informatico per il 5,1%.

AREA INFORMATICA E TELEMATICA

Come già precedentemente specificato in quest'area si concentra un discreto numero di interventi formativi, il 18,4%, che coinvolge il 19,2% dei partecipanti, il 16,3% di ore erogate e una elevata percentuale di ore fruite (14,9%).

I partecipanti appartengono per il 57,3% alla categoria altri (ruoli C e B) e per il 35,3% a quella dei funzionari; anche in questa area emerge un maggiore coinvolgimento femminile, circa il 58,9%.

I corsi sono stati erogati nella maggior parte dei casi dall'Ateneo di appartenenza (il 50,3%) e da altre organizzazioni private per il 37,1%. In quest'area si rileva il ricorso a diverse modalità di erogazione prevalente quali: l'aula per il 52,2% dei corsi, il laboratorio informatico per il 40,6% e l'*e-Learning* per il 6,2%.

AREA LINGUISTICA

La formazione in quest'area vede il coinvolgimento del 4,2% dei partecipanti con l'11,6% delle ore fruite e l'8,8% delle ore erogate.

Nei corsi si nota un'alta percentuale di appartenenti alla categoria altri (il 56,0%) e degli appartenenti al ruolo D (il 28,2%); un aspetto interessante è che il 76,2% dei corsi è erogato dall'Ateneo di appartenenza.

Per il 91,4% dei corsi si utilizza l'aula quale modalità di erogazione prevalente.

AREA MULTIDISCIPLINARE

Nell'area multidisciplinare trova collocazione una percentuale molto bassa di corsi, il 2,3%, mentre i partecipanti sono il 13,8% del totale; le ore fruite sono il 19,7% e quelle erogate l'1,7%.

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle altre categorie professionali (area C e B, con il 70,2% dei partecipanti) e quelli dell'area D (il 29,2%).

In quest'area il 71,8% dei corsi è erogato dall'Ateneo di appartenenza e la principale modalità di erogazione è l'aula (il 94,4% dei corsi).

AREA INTERNAZIONALE

L'impegno formativo riguardante l'area internazionale è molto basso; i corsi risultano essere l'1,9% del totale e i partecipanti lo 0,4%; le ore fruite sono lo 0,4% e le ore erogate lo 0,9%. Questa tipologia di corsi è frequentato nel 39,4% dei casi da appartenenti alla categoria D e per il 45,7% da altri ruoli; le donne rappresentano il 71,8% dei partecipanti.

Un aspetto da rilevare è l'erogazione che nel 44,8% dei casi è gestita da altre organizzazioni pubbliche e nel 37,9% da altre organizzazioni private mentre l'Università di appartenenza eroga una percentuale molto inferiore di corsi (17,2%).

AREA TECNICO-SPECIALISTICA

A quest'area sono riservati il 21,7% degli interventi formativi che hanno coinvolto il 14,9% dei partecipanti totali. Le ore fruite sono l'11,2% del totale mentre le ore erogate rappresentano il 25,6% del totale delle ore erogate in tutte le aree tematiche; ne emerge una situazione di corsi con pochi partecipanti ma con un alto impegno in termini di ore di formazione.

I corsi vengono erogati principalmente tramite altre organizzazioni private (44,6%), organizzazioni pubbliche (28,6%) e dall'Università di appartenenza (26,7%).

I CONVEGNI E LE CONFERENZE

Sono state rilevate complessivamente 512 attività formative di questa tipologia (il 14,4% dell'intera attività formativa) che si concentrano nell'area tecnico-specialistica (48,8%) e nell'area giuridico-normativa (12,9%). Si tratta di attività che coinvolgono, nell'area normativa il 34,9% dei partecipanti e nell'area tecnico-specialistica il 30,7%; nella prima area sono state erogate 629 (11,3%) ore di formazione e fruite 4.968 (33,2%); nella seconda, rispettivamente 3.199 (57,4%) e 5.442 (37,1%).

Rispetto alle attività formative in senso stretto, maggiore è la partecipazione di dirigenti (2,7% contro 0,9%) e funzionari (45,6% contro 34,3%).

L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE

Il livello di investimento in formazione viene misurato attraverso la percentuale di spesa per la formazione, cioè il rapporto tra la spesa per le attività formative e la spesa complessiva per il personale; in particolare:

- la spesa per la formazione è 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 spesa per il personale tecnico-amministrativo (di ruolo, ma anche a contratto) è calcolata sommando le retribuzioni lorde e gli oneri aggiuntivi a carico delle Amministrazioni universitarie.

A riguardo si segnala la difficoltà delle sedi a ricostruire rapidamente la spesa per il personale a contratto per la forte eterogeneità di trattamento economico e anche per la varietà di datori di lavoro nelle strutture decentrate che rendono difficile la ricostruzione della spesa complessiva a livello centrale. Ciò premesso la percentuale di spesa per la formazione resta perfettamente allineata a quella dello scorso anno, con un livello comunque inferiore a quello degli anni ancora precedenti (grafico 2). La riduzione delle risorse destinate all'Università non sembra aver inciso sull'investimento in formazione e questo a testimonianza di un impegno ancora più forte degli Atenei e anche ad un'ottica di più ampio respiro che vede nella crescita delle risorse umane reali possibilità di sviluppo: le risorse umane sono risorse a tutti gli effetti.

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

- la spesa *pro capite*, 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 corrispondente valore delle ore fruita nelle attività formative in senso stretto; tale misura for-

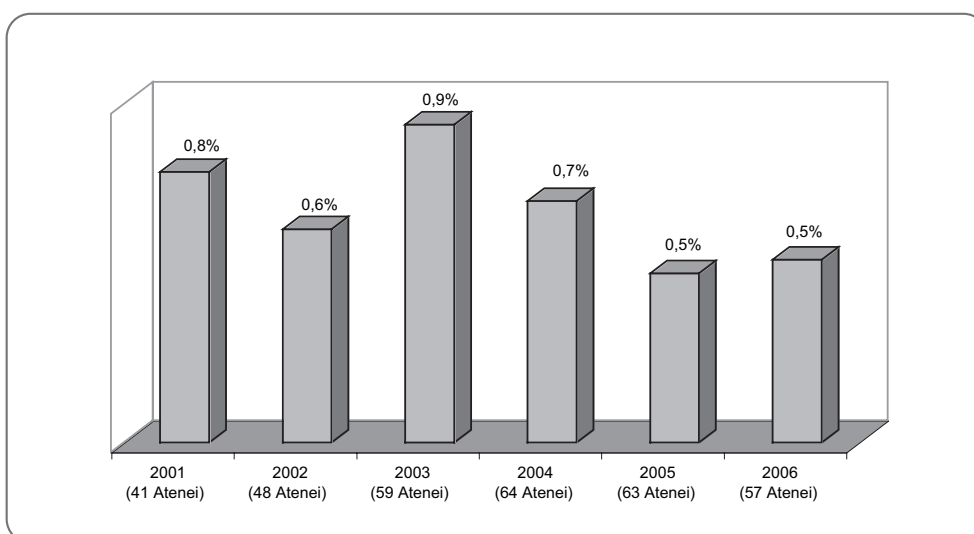
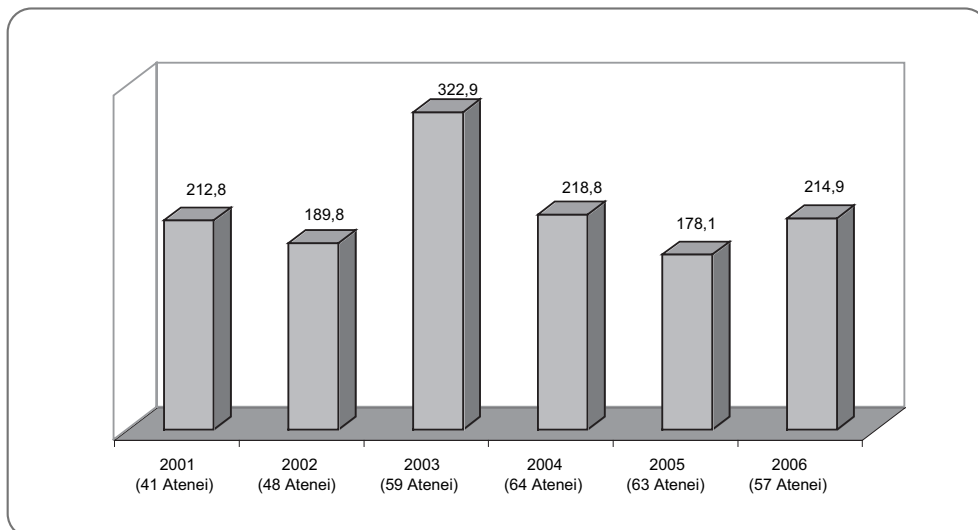


Grafico 2
INCIDENZA DELLA SPESA
PER LA FORMAZIONE SULLA
SPESA PER IL PERSONALE

nisce 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 corrispondente valore delle ore erogate nelle attività formative in senso stretto; tale misura fornisce un'indicazione di quanto costa in media un'ora di formazione.

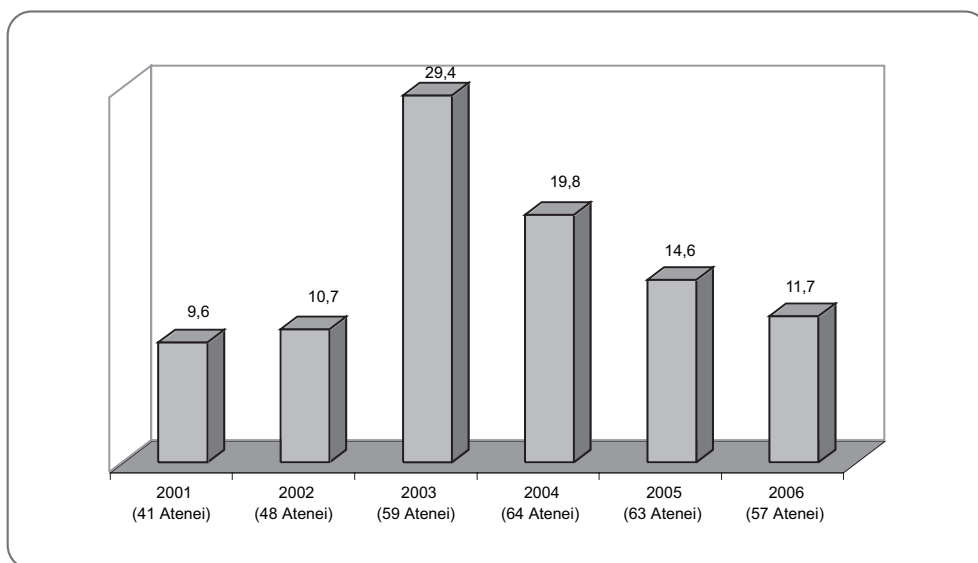
Grafico 3
SPESA PRO CAPITE
PER LA FORMAZIONE
(valori in Euro)



Analizzando nel dettaglio gli indicatori definiti in precedenza ed il loro andamento in un arco di cinque anni, dal 2001 al 2006, si possono evidenziare i seguenti aspetti:

- la spesa *pro capite* per la formazione nel 2006 è stata di 214,9 Euro (grafico 3); il dato si presenta in aumento rispetto allo scorso anno;
- la spesa per ora fruita nel 2006 è stata di 11,7 Euro (grafico 4); questo indicatore si presenta invece in diminuzione rispetto agli anni precedenti e in particolare rispetto al 2003, anno in cui sembra essersi verificato un picco di spesa;
- la spesa per ora erogata è stata di 104,9 Euro (grafico 5); questo indicatore conferma la tendenza alla riduzione già registrata negli scorsi anni.

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 la maggiore spesa *pro capite* si associa ad un minor costo orario della formazione (ora erogata e ora fruita); la riduzione della spesa oraria può spiegarsi con la realizzazione di economie di scala che hanno aumentato la fruizione e l'erogazione delle attività formative; l'incremento di spesa *pro capite*, in presenza di costi orari inferiori, può indicare un aumento delle attività formative per Ateneo (da 46 del 2005 a 51 del 2006) e/o per durata dei singoli interventi formativi (da 26,2 ore del 2005 a 29,1 ore del 2006).

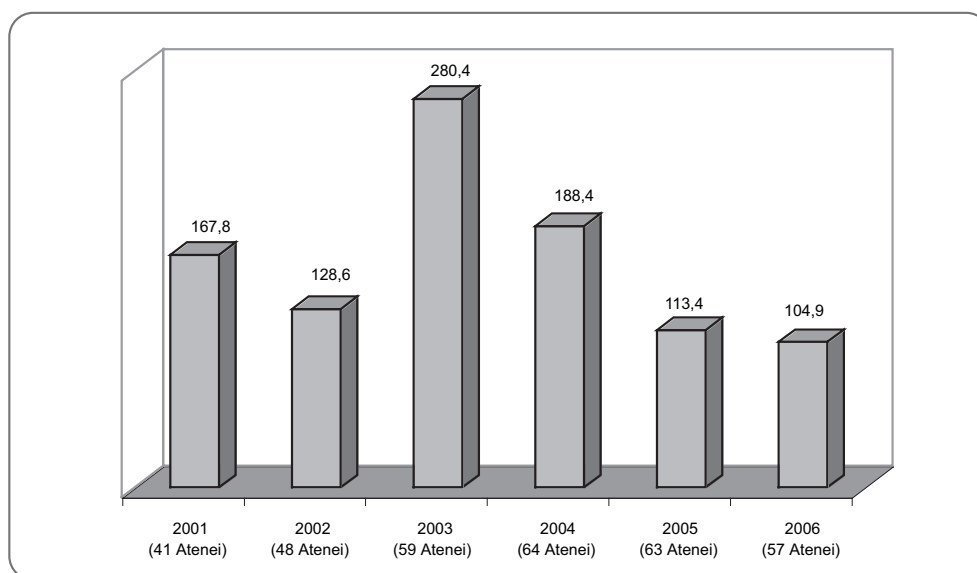


Grafico 5
SPESA PER ORA EROGATA
(valori in Euro)

PREVISIONI IN TERMINI DI INVESTIMENTO E TIPOLOGIA DI INTERVENTI

Sono solo 52 gli Atenei che sono riusciti a fornire il dato di spesa messo a *budget* per il 2007 e 33 hanno anche espresso una previsione per il 2008; relativamente al livello di spesa, il 42% ha dichiarato che sosterrà una spesa maggiore rispetto a quello scorso anno, mentre il 58% una spesa inferiore.

I dati relativi a questa sezione del questionario sono carenti dal punto di vista della completezza e della congruenza delle informazioni fornite; non è quindi possibile un'analisi approfondita ma qualche considerazione che possa anche evidenziare alcune criticità della rilevazione; ad esempio, la spesa indicata a livello previsionale per il 2007 è replicata negli anni successivi (anche quando si tratta di cifre all'unità) oppure è il risultato di un generico algoritmo di incremento percentuale; ciò può voler dire che è stato possibile solo indicare un valore di riferimento, con un generico *trend* di costanza o di crescita.

In merito alla tipologia di interventi formativi che si prevede di realizzare nel 2007 e ai possibili destinatari sono poco più della metà gli Atenei (32) 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 in 11 dei 32 Atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e le categorie professionali inferiori;

- gli interventi formativi nell'area organizzativo-manageriale sono previsti da 24 Atenei su 32 e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e i dirigenti;
- gli interventi formativi nell'area telematica e informatica sono previsti da 26 Atenei su 32 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 da 21 Atenei su 32 e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e le categorie professionali inferiori;
- gli interventi formativi nell'area economica-finanziaria e controllo di gestione sono previsti da 22 Atenei su 32 e si prevede di coinvolgere principalmente le categorie professionali più basse (C e altri) e i funzionari;
- gli interventi formativi nell'area dei servizi agli studenti sono previsti da 23 Atenei su 32 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 la sicurezza sul lavoro.

LA PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE PER IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Il questionario proposto alle Università include, da qualche anno una scheda relativa alla pianificazione delle attività formative per il personale tecnico-amministrativo e, in

Tabella 18 - METODOLOGIA UTILIZZATA PER L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI DAI 29 ATENEI CHE DICHIARANO DI EFFETTUARE UNA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

Colloqui con i responsabili, schede, interviste
Comunicazione del piano formativo con possibilità di integrazione
Intervista ai responsabili di struttura
Intervista ai responsabili di struttura e ai gruppi professionali di riferimento
Intervista al Direttore amministrativo e ai responsabili di struttura
Intervista semi-strutturata diretta ai responsabili delle strutture volta a individuare gli interventi formativi per la definizione del nuovo piano formativo
Interviste con la Direzione e i Dirigenti
Invito a proporre temi formativi di interesse tramite <i>mail</i> al servizio formazione
Piano annuale di formazione del personale
Predisposizione del piano formativo e successivo coinvolgimento dei responsabili delle strutture ai fini dell'individuazione del personale da formare
Questionario ai dipendenti sulle esigenze formative e interviste ai responsabili di struttura
Questionario ai responsabili di struttura
Questionario ai responsabili di struttura a cui è richiesto di formulare i corsi di interesse
Questionario ai responsabili di struttura e colloqui con testimoni privilegiati
Questionario di autovalutazione
Richiesta ai responsabili di struttura
Richiesta al Comitato permanente per la formazione di un elenco dei principali bisogni formativi relativi a ciascuna macrostruttura
Richiesta inviata ai dipendenti
Rilevazione dei fabbisogni formativi con compilazione di una griglia predefinita, da parte dei Dirigenti delle strutture
Schede di valutazione basate sul modello delle competenze
Valutazione delle <i>performances</i>

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.

I dati raccolti 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.

La rilevazione dei fabbisogni formativi negli Atenei

Tra i 59 Atenei che hanno risposto a questa parte dell'indagine, 29 dichiarano di realizzare una rilevazione dei fabbisogni formativi del personale tecnico-amministrativo.

Il questionario richiedeva la descrizione della metodologia utilizzata per l'analisi dei fabbisogni formativi, ma le risposte fornite non consentono un'analisi approfondita (tabella 18).

Ai 29 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 16 Atenei è previsto il coinvolgimento dei dirigenti, in 12 viene coinvolto parte del personale e in altri 11 Atenei tutto il personale tecnico-amministrativo (tabella 19).

Tra gli altri soggetti coinvolti nell'individuazione dei fabbisogni formativi sono segnalati i Direttori amministrativi, i Direttori di Dipartimento, i Presidi di facoltà, le rappresentanze sindacali, i responsabili di strutture e servizi (tabella 20).

Tabella 19 - SOGGETTI COINVOLTI NELLA DETERMINAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI (risposta multipla)

	N.
Parte del personale	12
Tutto il personale	11
Dirigenti	16
Altro	10

Tabella 20 - ALTRI SOGGETTI COINVOLTI NELL'INDIVIDUAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI DEL PERSONALE

Direttore amministrativo, Prorettori, Rappresentanze sindacali

Direttore amministrativo, responsabili di unità organizzativa

Direttori di Dipartimento e Presidi di facoltà

Docenti

Interlocutori privilegiati

Personale interessato

Personale tecnico-amministrativo

Rappresentanze del personale

Referenti (di contenuto e di struttura)

Responsabili degli uffici

Responsabili delle strutture e dei servizi

Responsabili delle strutture organizzative

Responsabili di unità di base

Gli interventi formativi previsti per il 2007

Sulla base della conoscenza del proprio Ateneo, è stato chiesto ai referenti della formazione di indicare anche quali siano le aree disciplinari che potrebbero necessitare di maggiori interventi formativi nel 2007. L'area giuridico-normativa è quella indicata da più Atenei (il 50,8%) come il settore in cui si prevedono attività formative per il proprio personale, seguita dall'area informatica e telematica (44,1%) e dalla comunicazione (37,3%) (tabella 21).

Il confronto con le risposte fornite nell'indagine dello scorso anno conferma che alcune tematiche che necessitano più frequentemente di formazione non subiscono particolari variazioni; si ritiene che l'area informatica abbia meno bisogno di interventi formativi rispetto allo scorso anno (-9,1%) a differenza dell'area economico-finanziaria (+11,3), di quella internazionale (+10,5) e multidisciplinare (+12,2).

Tabella 21 - AREE DISCIPLINARI CHE POTREBBERO NECESSITARE DI MAGGIORI INTERVENTI FORMATIVI NEL 2007 E CONFRONTO CON QUELLE INDICATE NEL 2006 (ERA POSSIBILE INDICARE AL MASSIMO 3 AREE)

AREA TEMATICA	2007 %	2006 %
Comunicazione	37,3	40,3
Controllo di gestione e valutazione	32,2	30,6
Corsi multidisciplinari	18,6	6,4
Economico-finanziaria	32,2	20,9
Giuridico-normativa generale	50,8	54,8
Informatica e telematica	44,1	53,2
Internazionale	15,3	4,8
Linguistica	25,4	27,4
Manageriale	28,8	30,6
Organizzazione e personale	27,1	32,2
Tecnico-specialistica	20,3	20,9

Agli Atenei è stato anche chiesto di indicare quali siano i temi di maggiore interesse per la formazione del personale: 16 Atenei hanno esplicitato gli argomenti su cui intendono formare il proprio personale (tabella 22).

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 (30 Atenei). Anche la banca dati del personale costituisce una modalità molto diffusa per l'individuazione dei destinatari della formazione e viene utilizzata in 22 Atenei (tabella 23). 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.

Sembra che gli Atenei non abbiano modificato le modalità per l'individuazione dei destinatari della formazione rispetto a quelle utilizzate lo scorso anno. Sarebbe interessante poter approfondire l'argomento, indagando in particolare sulle modalità con cui

Tabella 22 - I TEMI DI MAGGIORE INTERESSE INDICATI DAI 16 ATENEI

Codice degli appalti
Coerenza interna ed esterna nelle organizzazioni complesse
Conoscenze avanzate in ambito informatico
Contabilità analitica
Contabilità economico patrimoniale
Corsi di lingua
Corsi ECDL e ECDL <i>Advanced</i>
Costruzione di <i>standard</i> di Ateneo
ECDLIT- <i>Administrator</i>
Formazione dei neoassunti
Formazione specialistica per bibliotecari e tecnici-informatici
Gestione e funzionamento dei laboratori
Gestione e motivazione dei collaboratori
Gestione informatizzata delle carriere del personale
Gestione informatizzata delle carriere studenti e offerta formativa
Gestione per processi
Gestione strutture complesse
Informatica e telematica e linguistica
Lavoro di gruppo e coordinamento risorse
Le reti CISCO
Legge finanziaria 2007: approfondimenti
Meccanismi di coordinamento
Normativa fiscale e contratti di lavoro con personale esterno
Normativa sui controlli
<i>Office</i> e applicativi di Ateneo
Organizzazione aziendale
Pianificazione gestionale
Processo di informatizzazione di Ateneo
Programmazione strategica e controllo di gestione
<i>Project management</i>
<i>Quality Assurance</i>
Realizzazione di una comunicazione efficace tra il personale dell'Ateneo e l'utenza
Sicurezza e prevenzione
Sicurezza informatica
Sistema di <i>reporting</i>
Strumenti organizzativi
Sviluppo del <i>counseling</i>
Usabilità e qualità dei siti <i>web</i> della Pubblica Amministrazione
Valutazione costi/benefici

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.

Tra le altre modalità indicate dagli Atenei per la scelta dei destinatari delle attività formative è frequente il riferimento ai responsabili delle strutture ma anche al singolo dipendente interessato (tabella 24).

Tabella 23 - MODALITÀ UTILIZZATE DAGLI ATENEI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI DESTINATARI DELLA FORMAZIONE E CONFRONTO CON QUELLE UTILIZZATE NEL 2006 (risposta multipla)

	2007 N.	2006 N.
Banca dati del personale	22	26
Previsioni flussi di <i>turn over</i> in base alla programmazione delle assunzioni	10	8
Quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e in via di attribuzione ai vari uffici	30	36
Analisi delle competenze e formalizzazione bilancio delle competenze	16	15
Altro	13	16

Tabella 24 - ALTRE MODALITÀ CON CUI VENGONO INDIVIDUATI I DESTINATARI DEI CORSI DI FORMAZIONE NEGLI ATENEI

Indicazioni dei responsabili delle strutture
Accoglimento delle richieste formative presentate dai responsabili di struttura
Adesione del personale sulla base delle proposte dell'Amministrazione
Criteri di selezione definiti in sede di contrattazione integrativa
Criterio della turnazione al fine di garantire a ciascun dipendente la partecipazione ad almeno un corso di formazione ogni anno
Indagini preliminari
Individuazione a cura dei responsabili di unità organizzativa
La valutazione del tipo di corso e l'individuazione del personale è effettuata dai responsabili di struttura
Richieste individuali
Richieste individuali ed esigenze prospettate al servizio
Richieste specifiche da parte di referenti istituzionali
Segnalazione dei responsabili di struttura
Sulla base alla disponibilità e alle richieste del personale valutate con i responsabili delle unità organizzative
Sulla base dei fabbisogni qualitativi/quantitativi al fine di favorire lo sviluppo di nuove competenze

Agli Atenei è stato chiesto di fornire indicazioni in merito alle modalità con cui vengono individuati i corsi di formazione organizzati da Enti esterni all'Ateneo. Le risposte fornite riconfermano il ruolo svolto dai responsabili degli uffici nella fase della scelta delle attività formative per il personale; infatti nel 71,2% degli Atenei sono i responsabili degli uffici o delle aree ad individuare i corsi per il personale del proprio ufficio. Non si tratta tuttavia dell'unica modalità di scelta, anche l'ufficio formazione dell'Ateneo individua i corsi sulla base delle richieste provenienti dai vari uffici e aree nel 54,8% degli Atenei; infine le opinioni del singolo dipendente hanno un ruolo determinante nel 37,3% degli Atenei (tabella 25).

Il confronto con le informazioni raccolte lo scorso anno conferma 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 25 - LE MODALITÀ CON CUI AVVENGONO L'INDIVIDUAZIONE E LA SCELTA DEI CORSI DI FORMAZIONE ORGANIZZATI DA ENTI ESTERNI ALL'ATENEO E CONFRONTO CON QUELLE INDICATE NEL 2006 (risposta multipla)

	2007		2006	
	FREQ.	%	FREQ.	%
Il singolo dipendente sceglie il corso di formazione e comunica la propria scelta al responsabile dell'ufficio di appartenenza	22	37,3	32	51,6
I responsabili dei vari uffici/aree individuano i corsi di formazione per il personale dei rispettivi uffici	42	71,2	43	69,3
L'ufficio formazione dell'Ateneo sulla base di richieste provenienti dai vari uffici/aree individua i corsi di formazione	32	54,2	34	54,8
Altro	2	3,4	2	3,2
Non risponde	1	1,7	4	6,4

La gestione e la valutazione delle attività di formazione

In 33 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 evidenziano modeste variazioni percentuali che, trattandosi di piccoli numeri, lasciano intravedere una situazione sostanzialmente stabile per ciò che concerne l'attività di gestione degli interventi formativi (tabella 26).

Tabella 26 - LIVELLO DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE INTERNE ED ESTERNE ALL'ATENEO, LE RISPOSTE SONO CONFRONTATE CON QUELLE DATE NELL'INDAGINE 2006

	2006		2005	
	FREQ.	%	FREQ.	%
Dall'ufficio formazione/risorse umane di Ateneo	37	58,8	27	42,2
Dall'ufficio formazione/risorse umane di Ateneo	33	55,9	37	58,8
Da ogni singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) con obbligo di comunicazione all'ufficio formazione/risorse umane	6	10,2	6	9,6
Da ogni singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) senza obbligo di comunicazione all'ufficio formazione/risorse umane	3	5,1	5	7,9
Altro	14	23,7	12	19,0
Non risponde	3	5,1	3	4,7
Totale	59	100,0	63	100,0

Tuttavia, l'analisi della modalità altro ha permesso di evidenziare come il coordinamento delle attività di formazione del personale tecnico-amministrativo stia gradualmente passando a livello centrale, anche quando è stata scelta la modalità altro; la scelta da parte degli Atenei di indicare questa modalità deriva dal fatto che il ruolo dell'ufficio formazione non è ancora del tutto esclusivo e permangono altri canali, seppur con obbligo di comunicazione all'ufficio formazione (tabella 27).

La conferma del ruolo di gestione e coordinamento che l'ufficio formazione/risorse umane dell'Ateneo sta assumendo in numerosi Atenei è data dall'aumento della percentuale di Atenei (49,2% nel 2006 e 54,2 nel 2007) che dichiarano di comunicare sempre all'ufficio formazione le attività formative realizzate dal personale (tabella 28).

Tabella 27 - ALTRE MODALITÀ DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE IN ALCUNI ATENEI

L'ufficio formazione gestisce di norma l'attività formativa dell'Ateneo; mentre i Dipartimenti, senza obbligo di comunicazione, gestiscono autonomamente fondi allo scopo destinati
L'ufficio formazione individua i corsi esterni sulla base di criteri qualitativi e di convenienza economica. Comunica alle varie strutture le proposte di cui è a conoscenza.
L'ufficio formazione per la formazione interna; le singole strutture per la formazione esterna
A livello centrale
Alcune iniziative vengono gestite direttamente dall'ufficio formazione; per le altre è un obbligo di comunicazione per il partecipante a fine corso
Dall'unità organizzativa
Dall'ufficio formazione per la formazione interna e la formazione esterna del personale dell'Amministrazione centrale; dalle singole strutture per la formazione esterna del personale delle strutture decentrate
L'ufficio formazione si occupa dell'organizzazione di attività formative di tipo "trasversale" mentre le strutture decentrate provvedono ad organizzare direttamente o a favorire la partecipazione a corsi di formazione specialistica
L'ufficio formazione, di norma, gestisce l'attività formativa dell'Ateneo; mentre i Dipartimenti, senza obbligo di comunicazione, gestiscono autonomamente fondi allo scopo dedicati
Buona parte delle attività formative vengono gestite dall'ufficio formazione di Ateneo. Alcune attività formative vengono gestite da altre strutture; ma è previsto un obbligo di comunicazione all'ufficio formazioni
Alcune azioni specialistiche vengono gestite direttamente dalle strutture
Le attività formative interne vengono gestite dalla Divisione del personale, le attività formative esterne da ogni singola struttura decentrata, ma le relative richieste vengono sottoposte alla valutazione e all'approvazione preventiva del Direttore generale
La formazione tecnica e riguardante la ricerca viene gestita direttamente dai singoli Dipartimenti
Le attività formative vengono gestite dal Servizio formazione e da ogni singola struttura decentrata con obbligo di comunicazione al Servizio formazione. Permangono situazioni in cui alcune strutture dell'Ateneo promuovono attività formative interne ed esterne, senza darne debita comunicazione al Servizio formazione
Dalla Direzione amministrativa, da singole strutture con autorizzazione della Direzione amministrativa e obbligo di comunicazione all'ufficio formazione, dal servizio sviluppo organizzativo-formazione e delle relazioni sindacali di Ateneo
La grande articolazione in strutture relativamente autonome rende ancora difficile una virtuosa centralizzazione. In proposito, per ovviarvi, è in gestazione un sistema di referenzializzazione contenutistico-organizzativa
Dall'ufficio formazione di Ateneo; i centri autonomi di gestione (dipartimenti, centri) possono gestire attività formative esterne all'Ateneo senza l'obbligo di comunicarlo all'ufficio formazione
Si precisa che non esistendo nell'anno 2006 l'ufficio formazione le attività formative venivano gestite dal consulente della formazione
L'ufficio personale tecnico-amministrativo di Ateneo gestisce i corsi interni di rilevanza collettiva. Singole strutture, anche decentrate, gestiscono corsi interni con obbligo di comunicazione all'ufficio del personale tecnico-amministrativo. Attività di formazione individuale presso strutture esterne sono gestite dalle singole strutture anche decentrate senza obbligo di comunicazione all'ufficio del personale tecnico-amministrativo

Per i corsi organizzati dall'Ateneo sono previsti strumenti di valutazione dell'attività formativa in 44 Atenei su 59 che hanno risposto a questa domanda; in 34 Atenei, la valutazione riguarda l'efficacia, in 33 la *customer satisfaction* e in 24 l'efficienza (tabella 29). Questi dati, confrontati con quelli dello scorso anno, indicano una minor attenzione al tema della valutazione delle attività formative.

Tabella 28 - LA COMUNICAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE REALIZZATE DAL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO ALL'UFFICIO FORMAZIONE

	2007		2006	
	FREQ.	%	FREQ.	%
Sempre	32	54,2	31	49,2
Solo in alcuni casi	15	25,4	19	30,1
Solo nel caso i corsi siano organizzati e realizzati dall'Ateneo	3	5,1	5	7,9
Altro	6	10,2	6	9,4
Non risponde	3	5,1	2	3,2
Totale	59	100,0	63	100,0

Tabella 29 - AREE DELLA VALUTAZIONE INDICATE DAI 44 ATENEI CHE DICHIARANO DI UTILIZZARE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE, CONFRONTATE CON LE AREE INDICATE DA 50 ATENEI NELLA RILEVAZIONE DEL 2006.

	2007		2006	
	FREQ.	%	FREQ.	%
Efficacia	34	77,2	40	80,0
Efficienza	24	54,5	30	60,0
<i>Customer satisfaction</i>	33	75,0	42	84,0

