

## LA FORMAZIONE DEL PERSONALE NEL SISTEMA UNIVERSITARIO

### PREMESSA

Negli ultimi anni, grande è stata la visibilità data alle teorie sullo sviluppo del capitale umano visto come potente motore di crescita. Come sottolinea Gary Becker, Premio Nobel per l'Economia nel 1982: *“quei Paesi con scarsi investimenti in capitale umano sono destinati a soccombere nella competizione economica”*. Il capitale umano rappresenta quell'insieme di caratteristiche individuali che le persone riversano nel proprio lavoro. In base a queste teorie, la persona diventa un elemento capace di generare valore e il capitale umano diventa essenziale fattore di competitività per lo sviluppo economico. Valorizzare questo capitale può, nel rispetto dei vincoli di risorse, consentire di raggiungere migliori *performance*, ma soprattutto evitare che tali risultati siano episodici e fortuiti.

Le Università possono contare su un capitale umano di grande potenzialità, la cui valorizzazione è in grado di mitigare la difficile condizione economico finanziaria che ha coinvolto nell'ultimo periodo l'intero sistema universitario. Gli Atenei possono disporre di risorse umane con un elevato livello di istruzione ma non sempre adeguatamente utilizzate e, per questo, non sempre adeguatamente motivate. Riuscire a creare o a rafforzare la cultura del “miglioramento continuo” nel personale può servire, da un lato, a migliorare l'efficienza, dall'altro ad indirizzare i processi di gestione verso l'eccellenza. Anche prescindendo da obiettivi di eccellenza, la ricerca dell'efficienza nell'uso delle risorse (umane e finanziarie) è diventata nell'ultimo periodo una scelta irrinunciabile per la forte contrazione dei finanziamenti. Le Università hanno dovuto e dovranno sempre più avvicinarsi a modelli organizzativi volti alla valorizzazione delle risorse esistenti.

È anche per questo che il sistema universitario continua ad investire nella formazione del personale, non solo tecnico-amministrativo, ma anche docente. Recentemente, con il progetto FIORI<sup>1</sup>, volto alla formazione di competenze a supporto della Ricerca, la CRUI ha potuto constatare la grande richiesta di partecipazione anche da parte di docenti, indipendentemente dal ruolo acquisito. La formazione è continua anche per il personale universitario.

È evidente che l'investimento in formazione, in un momento infausto dal punto di vista del supporto finanziario da parte dello Stato, è una scelta strategica interna dell'Ateneo e non un'azione tradizionale, di *routine*; i fondi utilizzati per la formazione sono diventati ancora più preziosi e devono quindi avere un monitoraggio molto più accurato e non solo in termini quantitativi.

---

<sup>1</sup> Progetto Formazione Intervento Organizzativo per la Ricerca e l'Innovazione. Misura III.3 - Formazione di alte professionalità per adeguare le competenze della Pubblica Amministrazione in materia di R&STI e relativa valorizzazione. Avviso 1691/2006

Non essendo possibile garantire a tutti i dipendenti un prolungato periodo di formazione, è necessario che tutta l'attività di formazione sia coordinata e diretta a beneficio della struttura prima ancora che delle persone, ma è altrettanto necessario che le persone siano coinvolte nelle finalità del percorso formativo in cui sono inserite. Campagne formative non sufficientemente condivise nelle finalità, non producono gli effetti che potrebbero e ciò rappresenta comunque un'inefficienza del sistema. Il processo di selezione, sia delle attività che delle persone da coinvolgere nella formazione, deve essere prima di tutto in sintonia con le linee strategiche dell'Ateneo e poi con le motivazioni del personale coinvolto, che deve sentirsi partecipe della formazione e non deve subirla.

Le Università devono quindi investire anche sulle persone a cui viene affidato il coordinamento della formazione, in quanto diventano sempre più risorse strategiche in grado di sviluppare capitale umano a vantaggio dell'intera struttura.

L'indagine che la Scuola della Pubblica Amministrazione propone annualmente deve servire anche per spostare l'attenzione dal quanto al come si investe in formazione e per consentire qualche riflessione di sistema sull'evoluzione dei modelli organizzativi sottostanti all'attività di formazione; diventa riduttivo "pesare" l'impegno di una struttura sulla formazione esclusivamente 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.

Le analisi sui dati raccolti sono di 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.

### **LE UNIVERSITÀ CHE HANNO PARTECIPATO**

Hanno aderito a questa edizione 60 Atenei. Dal punto di vista strettamente numerico non c'è stata alcuna variazione strutturale nella popolazione osservata: erano 60 le Università della precedente rilevazione; in realtà, rispetto alla copertura di indagine, i tassi di partecipazione sono più bassi perché la CRUI ha recentemente accolto le domande di adesione di tre nuovi Atenei, per cui il peso percentuale della partecipazione della singola sede si è ridotto.

Più significative appaiono le variazioni nella distribuzione territoriale delle sedi partecipanti; rispetto allo scorso anno, a fronte di una costanza della quota del Mezzogiorno, si rileva un recupero nella partecipazione degli Atenei del nord, ma una progressiva disaffezione da parte degli Atenei del centro, cosa che incide sia sulla distribuzione territoriale dei dati di indagine, sia come quota sul sistema (tabella 1). In realtà, se si esaminano i valori assoluti, è subito evidente che si tratta di piccoli numeri e piccole variazioni: al nord si passa da 25 a 27 Atenei, al centro da 18 a 12 e nel Mezzogiorno da 17 a 21.

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

RIPARTIZIONE	ANNO 2006 (63 ATENEI)		ANNO 2007 (60 ATENEI)		ANNO 2008 (60 ATENEI)	
	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA	% RISPETTO ALL'INDAGINE	% RISPETTO AL SISTEMA
Nord	44,4	93,3	41,7	83,3	45,0	87,1
Centro	30,2	73,1	30,0	69,2	20,0	52,2
Sud e Isole	25,4	76,2	28,3	81,0	35,0	80,8
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

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 percentuali decisamente più elevate che garantiscono un maggior livello di copertura anche per il centro. 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'87,9% di quello complessivo, seppur con qualche variazione territoriale: il 94,7% al nord, il 67,6% al centro e il 97,2% 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; restano costanti le partecipazioni delle Università non statali con l'adesione di 8 Atenei; nei 52 Atenei statali sono inclusi i tre Politecnici e tre Scuole superiori.

### 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 80 impiegati di altra qualifica professionale (B o C), quindi complessivamente 1 dirigente ogni 123 unità di personale (tabella 2).

Nel corso dell'ultimo triennio, mentre si è mantenuta sostanzialmente stabile la quota di dirigenti, risulta ancora in crescita la quota dei funzionari, ruoli EP e D (da 30,3% a 34,2%) e in calo la quota degli impiegati di categoria B e C (da 69,0% a 65,0%). Se questo dato di sistema si riferisse sempre agli stessi Atenei, sarebbe un indicatore di un processo di avanzamento professionale non compensato da nuove assunzioni per le categorie B e C; tuttavia, come evidenziato precedentemente, la struttura degli Atenei "rispondenti" non è rimasta immutata e quindi non è possibile confermare una tale evoluzione organizzativa. Ciò premesso, una riflessione può comunque essere fatta, limitandola alle sedi in cui si è verificato un incremento della quota dei funzionari e una parallela riduzione delle quota altre categorie professionali.

La crescita professionale, laddove si è verificata, può costituire un punto di forza della struttura se è correlata ad una reale riorganizzazione degli assetti amministrativi e ad una reale distribuzione delle responsabilità; diversamente, tende ad aumentare la complessità organizzativa interna; i compiti che vengono affidati al personale tecnico-amministrativo, in particolare ai dirigenti e ai funzionari, sono sempre di maggiore responsabilità e necessitano di un sempre maggior coordinamento anche all'interno delle singole sedi.

Tabella 2 - TIPOLOGIA CONTRATTUALE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

TIPOLOGIA DI PERSONALE	ANNO 2005 (63 ATENEI)		ANNO 2006 (60 ATENEI)		ANNO 2007 (60 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Dirigenti	502	0,7	473	0,8	500	0,8
Funzionari	21.140	30,3	19.691	33,7	21.041	34,2
di cui EP	3.807	5,5	3.494	6,0	3.544	5,8
di cui D	17.333	24,8	16.197	27,8	17.497	28,4
Altri	48.205	69,0	38.184	65,4	39.971	65,0
<b>Totale</b>	<b>69.847</b>	<b>100,0</b>	<b>58.348</b>	<b>100,0</b>	<b>61.512</b>	<b>100,0</b>
Uomini	31.591	45,2	26.186	44,9	26.874	43,7
Donne	38.256	54,8	32.162	55,1	34.638	56,3
Neoassunti	3.960	5,7	3.041	5,2	2.650	4,3
Flessibili	12.014	17,2	10.395	17,8	7.806	12,7

Nella gestione del personale tecnico-amministrativo si può contare, oltre che su un certo numero di nuove assunzioni, anche su 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 hanno svolto 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). Sono state inserite 7.806 collaborazioni (12,7% del personale nel complesso). Sarà interessante vedere nel prossimo anno quale sarà il comportamento delle Università nei confronti di queste forme di collaborazione, anche in considerazione delle politiche di stabilizzazione dell'ultimo anno.

Tra le nuove assunzioni, ovvero fra coloro che sono in servizio da meno di un anno, sono stati inserite 2.650 unità (il 4,3% del personale nel complesso) per il 2007.

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 54,8% del 2005 al 56,3 % del 2007.

### ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE FORMAZIONE

Non si può ancora dire che la formazione sia gestita in tutti gli Atenei in modo centralizzato e non si può nemmeno contare sul fatto che tutti gli Atenei si siano dotati di un efficiente sistema di monitoraggio delle attività formative in grado di poter assicurare una visione globale esaustiva. 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 una sotto-stima 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 per i corsi erogati da strutture esterne e per i corsi seguiti su iniziative individuali, le singole strutture, il più delle volte, ne tengono traccia solo a fini contabili.

Relativamente alle strutture preposte alla formazione non è possibile ipotizzare tendenze evolutive nell'organizzazione degli Atenei in tema di formazione. I *trend* che, lo scorso anno, sembravano "spiegare" alcuni comportamenti organizzativi delle Università, non sono stati confermati dai dati di quest'anno. Ad esempio, la lenta, ma progressiva riduzione del numero di Atenei che non hanno adottato alcuna specifica forma organizzativa nella gestione delle attività formative del personale, non viene riconfermata quest'anno, facendo registrare un incremento difficilmente spiegabile se non attribuendolo alle differenze strutturali degli Atenei che hanno aderito all'indagine nei vari anni.

Le persone che, nel 2007, si sono occupate della gestione e dell'organizzazione delle attività formative sono state complessivamente 149, lo 0,2% del personale tecnico-amministrativo totale; il dato risulta in diminuzione sia a livello percentuale (lo scorso anno era 0,3%) che a livello di persone coinvolte (171 nel 2005, 162 unità nel 2006). In incremento, invece, il numero complessivo di unità di personale, siano essi docenti o tecnici-amministrativi dell'Ateneo coinvolte nel 2007, nell'attività di docenza dei corsi di formazione: 1.054 persone, in media 17,9 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 degli 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 da poco avviato, ma fino allo scorso anno non appariva ancora come processo unitario e le varie fasi, laddove realizzate, erano molto slegate tra loro. Pur nella consapevolezza che un dato rilevato in un anno non è necessariamente un indicatore di tendenza, è da segnalare la consistente riduzione sia degli Atenei che non hanno nemmeno preparato un piano formativo, sia degli Atenei che non hanno risposto. La non risposta a questo quesito può infatti voler dire che il Piano formativo, anche laddove esistesse, è solo formalmente presente. Questi due dati trovano, ovviamente, una compensazione nell'incremento del numero di Atenei che hanno preparato il piano formativo e, in minor misura, di coloro che l'hanno adottato. Ciò è certamente un indicatore di maggiore organizzazione nella gestione della formazione, ma non può escludere l'esistenza di attività formative, magari organizzate con fondi di strutture decentrate e affidate ad Enti esterni, che difficilmente trovano un coordinamento interno.

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 degli 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

Tabella 3 - PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

	ANNO 2006 (63 ATENEI) %	ANNO 2007 (60 ATENEI) %	ANNO 2008 (60 ATENEI) %
Piano formativo preparato	20,6	16,7	33,3
Piano formativo adottato	33,3	40,0	43,3
Piano formativo non preparato	42,9	33,3	20,0
Non risponde	3,2	10,0	3,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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 con le edizioni precedenti, perché i dati, se cumulati, danno un quadro complessivo perfettamente sovrapponibile a quello utilizzato nella rilevazione degli altri comparti della Pubblica Amministrazione. 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 di attività formative in senso stretto che raggiungono l'88,5% delle 3.607 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 e, in particolare, delle misure previste dalla Finanziaria 2007 dirette a ridurre la spesa su convegni e conferenze (tabella 4).

Tabella 4 - TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER ANNO DI RIFERIMENTO

	ANNO 2005 (3.482 CORSI) %	ANNO 2006 (3.565 CORSI) %	ANNO 2007 (3.607 CORSI) %
Corsi, seminari, <i>stage</i> e formazione lavoro e <i>master</i>	83,3	85,6	88,5
Convegni e conferenze	16,7	14,4	11,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Tabella 5 - DISTRIBUZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE IN SENSO STRETTO PER ANNO DI RIFERIMENTO

	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)	ANNO 2007 (60 ATENEI)
Corsi, seminari, <i>stage</i> , formazione lavoro e <i>master</i>	2.899	3.053	3.193
Numero edizioni	4.181	4.034	4.260
Numero edizioni in media per corso	1,5	1,3	1,3

Tabella 6 - NUMERO MEDIO DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER ANNO

	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)	ANNO 2007 (60 ATENEI)
Numero medio di corsi, seminari, stage, master e formazione lavoro	46,0	51,0	53,2
Numero medio di convegni e conferenze	9,3	8,5	6,9

Nel 2007 sono state realizzate 3.193 attività formative in senso stretto, rispettando il *trend* in crescita già evidenziato negli anni scorsi, mentre resta sostanzialmente costante il numero di edizioni per corso (tabella 5), anche se è in aumento il numero di corsi realizzati in una sola edizione (dal 76% dello scorso anno all'87,6% del 2007).

Risulta in aumento il numero di attività formative in senso stretto, anche se si considerano i valori medi: 53 attività formative per Ateneo, rispetto alle 51 dello scorso anno e alle 46 del 2005 (tabella 6). In direzione opposta è l'andamento sui convegni e conferenze: quest'anno si vede in modo più netta la riduzione su questo tipo di attività. Sono complessivamente 414 le altre attività censite, in calo rispetto alle 512 dello scorso anno e alle 583 del 2005 (anche se si riferiscono ad un maggior numero di Atenei), ma anche alle 657 del 2003 (con un numero analogo di partecipanti: 59 Atenei).

## I PARTECIPANTI E L'IMPEGNO FORMATIVO

Nel 2007 sono stati 48.623 i partecipanti ad attività formative in senso stretto e 895 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. Pur registrando sempre valori elevati, è evidente la riduzione del tasso di partecipazione, dopo un *trend* di crescita registrato negli anni scorsi (dal 58,2% del 2004, al 61,4% del 2005 e al 91,0% nel 2006), si vede una partecipazione media totale di 80 dipendenti su 100.

Prima di affrontare l'analisi delle partecipazioni per qualifica, è necessaria qualche considerazione sui dati di indagine; anche quest'anno 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.

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

	ATTIVITÀ FORMATIVE IN SENSO STRETTO			ALTRE ATTIVITÀ FORMATIVE			TOTALE		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Dirigenti	101,6	95,8	117,4	21,1	9,5	6,6	122,7	105,3	124,0
Funzionari	76,4	89,7	98,9	4,6	3,8	2,7	81,0	93,5	101,5
di cui D	77,5	95,9	95,8	3,5	3,6	2,3	81,0	99,5	98,0
di cui EP	71,1	60,9	114,2	10,1	5,0	4,7	81,2	65,9	118,8
Altri	50,5	87,3	68,1	1,7	2,2	0,8	52,2	89,5	68,9
<b>Totale</b>	<b>58,7</b>	<b>88,2</b>	<b>79,0</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>1,5</b>	<b>61,4</b>	<b>91,0</b>	<b>80,5</b>

Rispetto ai dati relativi al 2006:

- resta sostanzialmente stabile, intorno all'1% la percentuale dei dirigenti che partecipano ad attività formative in senso stretto: rappresentano l'1,2% del 2005, lo 0,9 nel 2006 e l'1,2% nel 2007; questo è ovviamente legato alla struttura fortemente piramidale del personale tecnico-amministrativo. I tassi di partecipazione per qualifica sono certamente più esplicativi: il 101,6 nel 2005, il 95,8% nel 2006 e il 117,4 (tabella 7). Se si aggiungono anche le partecipazioni a convegni e conferenze, il tasso di partecipazione raggiunge il 124,0 (nel 2006 il tasso era pari al 105,3%). Emerge con chiarezza che i dirigenti sono numericamente pochi ma in media partecipano ad almeno un'attività formativa;
- considerevole aumento della percentuale dei funzionari coinvolti in attività formative: da 34,3% dello scorso anno a 42,8 del 2007. All'incremento ha contribuito in maggior misura la categoria EP (dal 4,1% del 2006 all' 8,3% del 2007) rispetto alla categoria D (da 30,2% a 34,5%). Anche i tassi di partecipazione per qualifica confermano il maggior coinvolgimento della categoria EP (60,9% del 2006 a 114,2% del 2007) (tabella 7);
- si riduce la percentuale dei partecipanti delle qualifiche C e B; la maggior parte del personale coinvolto nelle attività formative appartiene alla categoria altri (C e B) e costituisce il 56% (rispetto al 64,8% del 2006) del totale dei partecipanti alle attività formative in senso stretto e al 33,5% delle altre attività (51,7% nel 2006). In entrambe le tipologie di interventi formativi si verifica una riduzione nella partecipazione di questo tipo di professionalità; nonostante il grande numero di adesioni espresse dalle categorie C e B alle iniziative formative del 2007, 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, 61 sono donne e 39 uomini, ma l'incidenza sui dipendenti dello stesso sesso è molto diversa: su 100 dipendenti donne ben 85 hanno seguito un corso di formazione, mentre per gli uomini sono 71 su 100.

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 3,7%) ma sul loro tasso di partecipazione che aumenta dal 64,7% al 72%.

Si riduce il numero di ore fruito per partecipante, intendendo per ore fruito il numero di ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero dei partecipanti<sup>2</sup>; di 1.180.081 ore

<sup>2</sup> Per corsi con modalità innovative, come il *learning on the job*, il numero di ore fruito coincide con il numero di ore erogate.

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

	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)	ANNO 2007 (60 ATENEI)
Ore fruite in media per partecipante	20,8	27,9	24,1

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

	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)	ANNO 2007 (60 ATENEI)
Ore erogate in media per Ateneo	1.741	1.957	1.882

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

	ANNO 2005 (63 ATENEI)	ANNO 2006 (60 ATENEI)	ANNO 2007 (60 ATENEI)
Giornate/uomo di formazione	14.626	15.659	15.053

di formazione complessivamente fruite solo 10.350 sono relative ad altre attività formative. Il numero medio di ore fruite per partecipante (tabella 8) evidenzia un decremento per le attività formative in senso stretto e un modesto aumento dell'indicatore per convegni e conferenze (da 9 ore dello scorso anno a 11,6 ore del 2007); in media ad ogni singolo corso partecipano 13,7 unità di personale (erano 14,9 del 2006).

Le ore di formazione erogate nel 2007 sono state complessivamente 117.682 (di cui 4.781 nell'ambito di convegni e conferenze), intendendo per ore erogate il numero di ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero di edizioni svolte. Si riduce il numero medio di ore erogate per Ateneo: da 1.957 a 1.882 (tabella 9).

Corsi più brevi con una durata media che passa da 29,1 ore del 2006 a 26,5 ore nel 2007, mentre per i convegni e le conferenze la durata resta stabile intorno alle 11 ore. Si riduce anche il numero di giornate/uomo che nel 2007 risultano essere 15.053, (a cui vanno aggiunte 637 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).

## 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.

La percentuale più elevata di corsi viene erogata dall'Ateneo (39,6%) con un numero di corsi ancora crescente in valore assoluto (da 1.048 del 2005 a 1.266 del 2007); parallela la riduzione dei corsi delle organizzazioni private sia come numero (da 1.214 del 2005 a 1.156 del 2007), che come percentuale (da 41,9% del 2005 a 36,2% del 2007). Sostanzialmente stabile, rispetto allo scorso anno è la quota di corsi la cui erogazione viene affidata ad altre organizzazioni pubbliche (tabella 11).

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

	2005 (63 ATENEI)		2006 (60 ATENEI)		2007 (60 ATENEI)	
	N. CORSI	%	N. CORSI	%	N. CORSI	%
Ateneo di appartenenza	1.048	36,2	1.083	35,5	1.266	39,6
Scuola interna	8	0,3	14	0,5	6	0,2
Altre organizzazioni pubbliche	629	21,7	703	23,0	755	23,6
Altre organizzazioni private	1.214	41,9	1249	40,9	1.156	36,2
N.R.	-		4	0,1	10	0,3
<b>Totale</b>	<b>2.899</b>	<b>100,0</b>	<b>3.053</b>	<b>100,0</b>	<b>3.193</b>	<b>100,0</b>

La scelta di erogare corsi utilizzando prevalentemente l'Ateneo varia in relazione all'area tematica. Per i corsi delle aree giuridico-normativa generale, informatica, linguistica e multidisciplinare, la formazione è erogata all'interno della struttura. Su altre aree si fa ancora molto ricorso alla formazione esterna affidata generalmente ad organizzazioni private (tabella 12).

I corsi erogati dall'Ateneo consentono però la maggior diffusione della formazione con un maggior numero di ore fruite: il 74,8% 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 13). Resta alta la 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 passa dal 23,0% del 2005 al 25,1% del 2007).

L'insegnamento frontale resta la modalità di erogazione principale per le attività formative in senso stretto: l'84,3% dei corsi utilizza l'aula come modalità prevalente mentre i laboratori informatici costituiscono la forma prevalente di erogazione nel 12,6% dei casi. L'incremento di 3 punti percentuali su questo tipo di erogazione non è ancora sufficiente a coprire il tutti i corsi dell'area informatica (18,4%), per cui l'utilizzo di questa forma di didattica si può supporre indispensabile (tabella 14).

Tabella 12 - DISTRIBUZIONE DEI CORSI PER AREA TEMATICA ED ENTE EROGATORE

AREA	ATENEODI APPARTENENZA	SCUOLA INTERNA	ALTRE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE	ALTRE ORGANIZZAZIONI PRIVATE	NR	TOTALE
Giuridico-normativa generale	41,2	0,0	21,5	37,3	0,0	<b>100,0</b>
Organizzazione e personale	31,6	0,0	23,0	45,4	0,0	<b>100,0</b>
Manageriale	25,8	0,0	34,7	39,5	0,0	<b>100,0</b>
Comunicazione	38,3	0,0	17,8	39,4	4,4	<b>100,0</b>
Economico-finanziaria	27,1	0,0	30,0	42,9	0,0	<b>100,0</b>
Controllo di gestione	34,0	0,0	39,6	24,5	1,9	<b>100,0</b>
Informatica e telematica	60,0	0,2	10,2	29,4	0,2	<b>100,0</b>
Linguistica	80,7	2,5	8,1	8,7	0,0	<b>100,0</b>
Multidisciplinare	78,4	0,0	15,7	5,9	0,0	<b>100,0</b>
Internazionale	11,2	0,0	38,5	50,3	0,0	<b>100,0</b>
Tecnico-specialistica	29,9	0,1	31,9	38,1	0,0	<b>100,0</b>

**Tabella 13 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELLE ORE FRUITE PER ENTE EROGATORE E ANNO DI RIFERIMENTO**

ENTE ORGANIZZATORE	ANNO 2005 (63 ATENEI) %	ANNO 2006 (60 ATENEI) %	ANNO 2007 (60 ATENEI) %
Ateneo di appartenenza	76,7	86,2	74,7
Scuola interna	0,3	1,0	0,1
Altre organizzazioni pubbliche	7,2	5,0	13,9
Altre organizzazioni private	15,8	7,7	11,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Il 76,6% dei partecipanti frequenta un corso in cui la modalità di erogazione prevalente è l'aula (lo scorso anno era il 81,4%); l'incremento più significativo si verifica per i laboratori informatici, con un incremento di circa 7 punti percentuali nel numero di partecipanti (dal 12,9% dello scorso anno al 19,6% del 2007 (nel 2005 erano il 18%).

**Tabella 14 - DISTRIBUZIONI DELLA PERCENTUALE DEI CORSI SECONDO LA MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE**

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	ANNO 2005 (63 ATENEI) %	ANNO 2006 (60 ATENEI) %	ANNO 2007 (60 ATENEI) %
Aula	87,5	87,1	84,3
Autoapprendimento	0,2	0,1	0,2
<i>E-Learning</i>	0,9	2,3	1,3
Formazione intervento	0,7	0,4	0,8
Laboratorio informatico	10,2	9,6	12,6
<i>Learning on the job</i>	0,1	0,2	0,6
Videoconferenza	0,4	0,2	0,2
<b>Totali</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 15 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEI PARTECIPANTI PER MODALITÀ DI EROGAZIONE E ANNO DI RIFERIMENTO**

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	ANNO 2005 (63 ATENEI) %	ANNO 2006 (60 ATENEI) %	ANNO 2007 (60 ATENEI) %
Aula	78,6	81,4	76,6
Autoapprendimento	1,7	2,2	0,2
<i>E-Learning</i>	0,6	1,5	0,6
Formazione intervento	0,7	0,4	1,7
Laboratorio informatico	18,0	12,9	19,6
<i>Learning on the job</i>	0,0	1,5	1,2
Videoconferenza	0,4	0,2	0,0
<b>Totali</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

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.

Esistono, allo stato attuale, una serie di fattori che agiscono da elementi frenanti rispetto alla diffusione della formazione "non tradizionale"; tra questi, è pressoché scontato rilevare l'inadeguatezza delle risorse finanziarie e la relativa insufficienza degli investimenti. Da questo punto di vista, l'*e-Learning* non fa che condividere con altre tematiche dell'agenda universitaria una carenza ormai strutturale di disponibilità finanziarie. La realizzazione di moduli didattici via *web* provvisti di tutti gli elementi necessari a farne un'effettiva esperienza *e-Learning*, dotata di ambienti interattivi di apprendimento *on line* ed erogata attraverso il ricorso a *learning objects* è un'impresa che comporta costi non indifferenti. Ma l'aspetto che più grava sul cammino della formazione in versione elettronica, anche quella degli studenti, si annida in realtà all'interno degli stessi Atenei e proviene da un atteggiamento di diffidenza dei docenti nei confronti di questa modalità di erogazione. In particolare poi, nel caso della formazione del personale si pone un problema di tipo organizzativo, non sempre trascurabile sui tempi di fruizione di questo tipo di formazione. A differenza dei corsi in aula, il personale che segue un corso *e-Learning* può utilizzare la sua postazione di lavoro, ma è difficile credere che per i superiori sia fisicamente presente ma virtualmente in formazione e possa quindi mantenersi estraneo all'attività dell'ufficio.

Dall'indagine è emerso che comunque qualche tentativo in questa direzione si sta facendo e 26 Atenei su 58 hanno dichiarato di aver sostenuto investimenti in *e-Learning* e, tra questi, 12 lo hanno fatto utilizzando fondi propri. Tra coloro che non hanno attivato alcun investimento per questo tipo di attività, la motivazione più ricorrente è la preferenza per la metodologia d'aula che potrebbe essere letta anche come scarsa fiducia nelle metodologie *e-Learning*.

### **IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE**

La cultura della valutazione è ormai largamente diffusa nel sistema universitario, tra le persone che a vario titolo partecipano alla vita degli Atenei. L'approccio della gestione in qualità, che ha inizialmente riguardato i corsi di studio, si è poi gradualmente esteso anche alla struttura organizzativa degli Atenei. In quest'ottica, non sorprende che la quasi totalità degli Atenei che hanno aderito all'indagine (91,4%), abbia dichiarato che gli obiettivi della formazione vengono definiti preliminarmente; non sorprende nemmeno che nell'84,5% dei casi venga effettuata una valutazione della rispondenza dei risultati rispetto agli obiettivi individuati e che nel 81% dei casi si tenga conto dei risultati nella fase di progettazione successiva. Ciò che può sorprendere è che ben 46 Atenei su 58 attuano azioni su tre dei quattro momenti del PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), il ben noto Ciclo di *Deming*.

Ovviamente, il percorso della gestione in qualità non ha raggiunto gli stessi livelli di evoluzione in tutti gli Atenei e quindi sarebbe necessario approfondire queste risposte per capire se alcune azioni sono fatte solo per rispondere ad *input* esterni o se invece

sono utili strumenti per monitorare i processi interni tra cui, ovviamente, quelli formativi e, tra questi, quelli diretti alla formazione del personale.

Le iniziative di valutazione sui singoli corsi, se utilizzate in un'ottica di gestione della qualità permettono di raccogliere una serie di informazioni utili a chi ha la responsabilità della formazione, per pianificare interventi correttivi e/o di miglioramento; le singole iniziative non danno quindi di per sé alcuna garanzia che il corso sia gestito in qualità. Non potendo però dedurre da nessuna altra domanda inserita nel questionario il reale utilizzo di queste informazioni, bisogna limitarsi a qualche osservazione sulla tipologia e qualche riflessione nel merito, che però andrebbe confermata da specifici approfondimenti.

Per 2.012 dei 3.607 corsi inseriti nella rilevazione del 2007, esiste un sistema di monitoraggio che per il 58% è una prova finale, per il 22,7% un esame di profitto e per il 12,9% un *test* all'ingresso; basso appare invece il livello del monitoraggio *in itinere* (2,8%) e della valutazione di impatto (tra 6 e 18 mesi) dell'intervento formativo (3,7%), attività che dovrebbero essere di supporto per le azioni correttive o di miglioramento in ambito formativo. Tuttavia, per le iniziative formative inserite, con una durata media di 25 ore, attività di monitoraggio così specifiche rischiano di disturbare l'erogazione della didattica e di dare risultati nulli nelle valutazioni di impatto; le azioni di monitoraggio intermedie ed *ex post* hanno senso se la formazione è prolungata nel tempo e quindi se servono *feedback* intermedi e se si tratta di corsi intensivi o particolarmente innovativi per cui bisogna verificarne il valore aggiunto in termini di competenze acquisite.

Esistono delle differenze a livello di area tematica che vale la pena evidenziare. Nell'area informatica e nell'area linguistica, l'attenzione alle competenze iniziali è decisamente maggiore: il 26,5% dei corsi dell'area linguistica e il 19,4% dell'area informatica hanno una valutazione all'ingresso, probabilmente legata alla necessità di verificare il livello di conoscenza iniziale. Per i corsi di controllo di gestione, in cui probabilmente è importante attestare le competenze acquisite, è prevista sempre una prova finale, con o senza votazione.

**Tabella 16 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEI CORSI SOTTOPOSTI A VALUTAZIONE PER AREA TEMATICA**

AREA TEMATICA	VALUTAZIONE IN INGRESSO	MONITORAGGIO IN ITINERE	RILEVAZIONE FINALE	ESAME DI PROFITTO	VALUTAZIONE DI IMPATTO	TOTALE CORSI
Giuridico-normativa generale	5,0	0,4	66,7	20,4	7,5	100,0
Organizzazione e personale	4,4	1,5	77,0	15,6	1,5	100,0
Manageriale	9,4	10,6	62,4	12,9	4,7	100,0
Comunicazione	5,8	1,0	74,8	16,5	1,9	100,0
Economico-finanziaria	7,0	7,0	69,2	10,9	6,0	100,0
Controllo di gestione e valutazione	0,0	0,0	70,0	30,0	0,0	100,0
Informatica e telematica	19,4	2,3	50,2	26,9	1,2	100,0
Linguistica	26,5	3,9	38,9	30,7	0,0	100,0
Multidisciplinare	7,9	5,3	39,5	39,5	7,9	100,0
Internazionale	4,8	0,0	83,3	11,9	0,0	100,0
Tecnico-specialistica	7,9	1,0	58,4	24,1	8,6	100,0

## I CONTENUTI E LE TEMATICHE

La formazione è diretta in particolar modo all'area tecnico-specialistica (22%), a quella informatica (18,4%), giuridico-normativa generale (14,4%) ed economico-finanziaria (13,2%); in queste aree, rispetto allo scorso anno, si registra una sostanziale stabilità nell'incidenza di questi corsi sul totale dei corsi monitorati dall'indagine, ad eccezione dell'area giuridica su cui si registra una, seppur lieve, riduzione sia nel numero dei corsi, sia nella loro incidenza sul totale dei corsi erogati (tabella 17). Per questi corsi tuttavia si segnala un aumento della quota di partecipanti, quindi meno corsi ma più frequentati (tabella 18).

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.

**Tabella 17 - DISTRIBUZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE PER AREA TEMATICA E ANNO DI RIFERIMENTO**

AREE TEMATICHE	ANNO 2005 (63 ATENEI)		ANNO 2006 (60 ATENEI)		ANNO 2007 (60 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Giuridico-normativa generale	445	15,4	488	16,0	461	14,4
Organizzazione e personale	313	10,8	296	9,7	291	9,1
Manageriale	129	4,4	148	4,8	124	3,9
Comunicazione	137	4,7	161	5,3	180	5,6
Economico-finanziaria	398	13,7	403	13,2	420	13,2
Controllo di gestione e valutazione	43	1,5	39	1,3	53	1,7
Informatica e telematica	522	18,0	561	18,4	588	18,4
Linguistica	124	4,3	164	5,4	161	5,0
Corsi multidisciplinari	93	3,2	71	2,3	51	1,6
Internazionale	75	2,6	58	1,9	161	5,0
Tecnico-specialistica	620	21,4	664	21,7	703	22,0
<b>Totale</b>	<b>2.899</b>	<b>100,0</b>	<b>3.053</b>	<b>100,0</b>	<b>3.193</b>	<b>100,0</b>

**Tabella 18 - DISTRIBUZIONE DEI PARTECIPANTI PER AREE TEMATICA DEL CORSO E ANNO DI RIFERIMENTO**

AREE TEMATICHE	ANNO 2005 (63 ATENEI)		ANNO 2006 (60 ATENEI)		ANNO 2006 (60 ATENEI)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Giuridico-normativa generale	9.579	23,4	11.326	22,0	13.140	27,0
Organizzazione e personale	2.818	6,9	4.953	9,6	3.548	7,3
Manageriale	678	1,7	667	1,3	1.740	3,6
Comunicazione	2.959	7,2	3.812	7,4	2.711	5,6
Economico-finanziaria	2.646	6,5	3.215	6,2	5.895	12,1
Controllo di gestione e valutazione	164	0,4	476	0,9	571	1,2
Informatica e telematica	9.708	23,7	9.880	19,2	10.815	22,2
Linguistica	2.459	6,0	2.172	4,2	2.733	5,6
Corsi multidisciplinari	4.182	10,2	7.102	13,8	1.369	2,8
Internazionale	242	0,6	188	0,4	641	1,3
Tecnico-specialistica	5.543	13,5	7.650	14,9	5.460	11,2
<b>Totale</b>	<b>40.978</b>	<b>100,0</b>	<b>51.441</b>	<b>100,0</b>	<b>48.623</b>	<b>100,0</b>

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 22% dell'intera offerta formativa, ma solo l'11,2% dei partecipanti e il 12% delle ore fruite; probabilmente per la specificità delle tematiche, i corsi sono mediamente meno frequentati (tabelle 17, 18 e 19).

**Tabella 19 - DISTRIBUZIONI DELLE PERCENTUALI DELLE ORE FRUITE SECONDO LE AREE TEMATICHE**

AREE TEMATICHE	ANNO 2005 (63 ATENEI) %	ANNO 2006 (60 ATENEI) %	ANNO 2007 (60 ATENEI) %
Giuridico-normativa generale	10,3	24,6	16,7
Organizzazione e personale	5,4	4,0	4,9
Manageriale	3,9	2,3	14,1
Comunicazione	15,9	6,8	4,3
Economico-finanziaria	3,7	3,8	6,7
Controllo di gestione e valutazione	0,4	0,7	1,6
Informatica e telematica	28,2	14,9	18,1
Linguistica	11,0	11,6	13,3
Corsi multidisciplinari	8,8	19,7	7,6
Internazionale	0,5	0,4	0,6
Tecnico-specialistica	11,7	11,2	12,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### **AREA GIURIDICO-NORMATIVA GENERALE**

Nell'area giuridico-normativa generale, come già specificato in precedenza, vengono realizzati il 14,4% degli interventi formativi con 12.475 ore erogate e 195.575 ore fruite. I partecipanti totali sono stati 13.140, appartenenti nel 39,5% dei casi all'area funzionari e nel 60,0% alle altre categorie; i neoassunti partecipanti ai corsi di quest'area sono il 3,8% ma rappresentano il 26,2% del totale dei neoassunti che hanno svolto attività formative nel 2007. Nel 96,3% dei corsi l'aula è stata la modalità di erogazione prevalente; si tratta di attività erogate principalmente dall'Ateneo di appartenenza (41,2%) e da altre organizzazioni private (37,3%).

#### **AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE**

La formazione nell'area organizzazione e personale rappresenta il 9,1% degli interventi formativi e vede il coinvolgimento del 7,3% dei partecipanti; le ore fruite in quest'area sono 57.628 ( 4,9% del totale) e le ore erogate 6.315 ( 5,6% del totale).

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle altre categorie professionali (ruoli C e B), con il 49,2% dei partecipanti e quelli dell'area D (il 34,3%). I diri-

genti sono stati coinvolti in minima parte rispetto al totale, 2,3%, mentre se assumiamo come riferimento il totale dei dirigenti partecipanti alle attività formative, la percentuale è abbastanza alta il 14,1%.

I corsi sono stati erogati dall'Ateneo di appartenenza nel 31,6% dei casi e da altre organizzazioni private per il 45,4%; la modalità di erogazione prevalente è stata l'aula nel 96,9% dei casi.

---

#### **AREA MANAGERIALE**

A quest'area sono dedicati il 3,9% dei corsi; la percentuale del personale coinvolto è pari al 3,6% con il 14,1% delle ore fruite e l'5,5% delle ore erogate.

Sono i funzionari con il 53,2% dei partecipanti le figure maggiormente coinvolte (11,3% di ruoli EP e un 41,9% di ruoli D); i dirigenti rappresentano il 3,2% dei partecipanti ai corsi dell'area e il 9,4% del totale dei dirigenti interessati dalla formazione; le donne sono pari al 45,8% dei partecipanti.

I corsi sono stati erogati prevalentemente da altre organizzazioni pubbliche (il 34,7% dei corsi) e private (il 39,5% dei corsi); la modalità di erogazione indicata come prevalente nel 96,8% dei corsi è stata l'aula.

---

#### **AREA COMUNICAZIONE**

La formazione nell'area comunicazione riguarda il 5,6% dei corsi e coinvolge un'analogica percentuale di partecipanti (5,6%); le ore fruite e le ore erogate sono state rispettivamente il 4,3% e l'8,7% del totale.

Le figure professionali maggiormente coinvolte sono quelle appartenenti alle altre categorie (ruoli C e B) con il 59,2% dei partecipanti, e i funzionari con il 39,9% (9% di ruoli EP e 30,9% di ruoli D); anche per i corsi nell'area comunicazione si nota una decisa predominanza femminile, il 70,9%.

I corsi sono stati erogati nel 38,3% dei casi dall'Ateneo di appartenenza e nel 39,4% dei casi da altre organizzazioni private; anche in quest'area, è stata indicata quale modalità di erogazione prevalente l'aula (il 87,8% dei corsi) e nel 6,1% dei corsi, il *learning on the job*.

---

#### **AREA ECONOMICO-FINANZIARIA**

Gli interventi formativi realizzati in quest'area rappresentano il 13,2% dei corsi e interessano il 12,1% dei partecipanti con il 6,7% delle ore fruite e il 9,6% delle ore erogate.

Il 42,9% di questi corsi viene erogato avvalendosi di organizzazioni private; in questo caso si riscontra una delle percentuali più basse relativamente all'Ateneo di appartenenza (27,1%); la modalità di erogazione indicata come prevalente è l'aula (il 94,3% dei corsi).

I partecipanti appartengono per circa il 49,3% alla categoria altri (ruoli C e B) e per il 38,3% ai ruoli D; anche in questo caso emerge una prevalente partecipazione femminile; le donne rappresentano il 74,4% dei partecipanti, la percentuale più alta registrata nelle diverse aree.

---

#### **AREA CONTROLLO DI GESTIONE E VALUTAZIONE**

L'area controllo di gestione e valutazione rappresenta appena l'1,7% dei corsi con una percentuale molto bassa di: partecipanti (1,2%), ore fruite (1,6%) e ore erogate (4,4%).

I corsi vengono erogati nel 39,6% dei casi da organizzazioni pubbliche e nel 34% dall'Ateneo di appartenenza; la modalità di erogazione indicata più frequentemente è l'aula per il 90,7%, e laboratorio informatico per il 5,6%.

---

#### **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 22,2% dei partecipanti, il 13,8% di ore erogate e una elevata percentuale di ore fruite (18,1%).

I partecipanti appartengono per il 59,9% alla categoria altri (ruoli C e B) e per il 38,8% a quella dei funzionari; anche in questa area emerge una maggiore partecipazione femminile, circa il 59,9% sono donne.

I corsi sono stati erogati nella maggior parte dei casi dall'Ateneo di appartenenza (il 60%) e da altre organizzazioni private per il 29,4%. In quest'area si rileva il ricorso a diverse modalità di erogazione di cui quella prevalente è certamente il laboratorio informatico per il 52,6% dei corsi, seguita dall'aula per il 42,3% e dall'*e-Learning* per il 3,9%.

---

#### **AREA LINGUISTICA**

La formazione in quest'area rappresenta il 5% dei corsi offerti; attrae il 5,6% dei partecipanti con l'13,3% delle ore fruite e il 10,6% delle ore erogate.

Nei corsi si nota un'alta percentuale di appartenenti alla categoria altri (il 54,5%) e degli appartenenti al ruolo D (il 33,4%); si tratta di corsi quasi totalmente erogati dall'Ateneo di appartenenza (80,7%).

Per il 90,7% dei corsi si utilizza l'aula quale modalità di erogazione prevalente.

---

#### **AREA DEI CORSI MULTIDISCIPLINARI**

Nell'area multidisciplinare trova collocazione una percentuale molto bassa di corsi, il 1,6%, mentre i partecipanti sono il 2,8% del totale; le ore fruite sono il 7,6% e quelle erogate il 3%. Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle altre categorie professionali (area C e B, con il 59,5% dei partecipanti) e quelli dell'area D (il 32,8%).

In quest'area il 78,4% dei corsi è erogato dall'Ateneo di appartenenza e la principale modalità di erogazione è l'aula (il 94,1% dei corsi).

---

#### **AREA INTERNAZIONALE**

L'impegno formativo riguardante l'area internazionale è circoscritto a 161 corsi che rappresentano il 5% del totale e l'1,3% dei partecipanti; le ore fruite sono lo 0,6% e le ore erogate lo 2,0%. Questa tipologia di corsi è frequentato nel 54,1% da funzionari (45,4% da appartenenti alla categoria D) e per il 44,6% da altri ruoli; le donne rappresentano il 68,5% dei partecipanti.

Un aspetto da rilevare è l'erogazione che nel 50,3% dei casi è gestita da altre organizzazioni private e nel 38,5% da altre organizzazioni pubbliche mentre l'Università di appartenenza eroga una percentuale molto inferiore di corsi (11,2%).

---

#### **AREA TECNICO-SPECIALISTICA**

A quest'area sono riservati il 22% degli interventi formativi che hanno coinvolto l'11,2% dei partecipanti totali. Le ore fruite sono il 12% del totale mentre le ore erogate rappresentano il 25,7% 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 (38,1%, organizzazioni pubbliche (31,9%) e dall'Università di appartenenza (29,9%).

---

### **I CONVEGNI E LE CONFERENZE**

Sono state rilevate complessivamente 414 attività formative di questa tipologia (l'11,5% dell'intera attività formativa) che si concentrano nell'area tecnico-scientifica (48,6%) e nell'area organizzazione e personale (13,3%). Si tratta di attività che coinvolgono rispettivamente il 44,4% e il 12,2%; nell'area tecnico-scientifica sono state erogate 2.425 (50,7%) ore di formazione e fruite 4.920 (47,5%); nell'area dell'organizzazione, 545 le ore erogate (11,4%) e 1.201 le ore fruite (11,6%).

### **L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE**

L'indicatore cardine della rilevazione, ovvero l'incidenza percentuale della spesa per la formazione sulla spesa complessiva del personale, non può ignorare qualche riflessione sulla difficile condizione economico finanziaria che coinvolge l'intero sistema universitario. La spesa in formazione è fortemente vincolata dalle disponibilità finanziarie di un dato periodo e non può essere ricondotta esclusivamente all'interesse per quella attività.

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

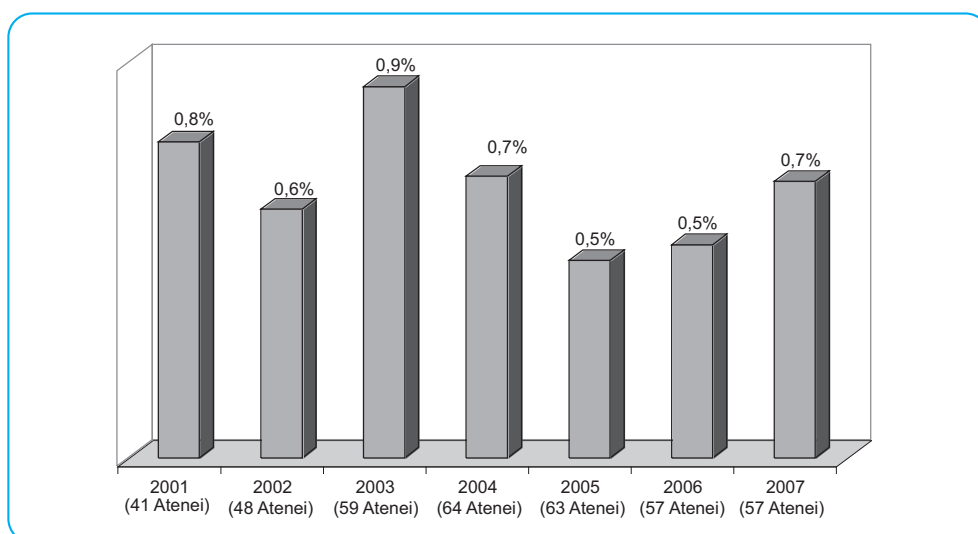
- (quali ad esempio: il personale, i costi di funzionamento delle strutture, le missioni);
- la spesa per il personale tecnico-amministrativo (di ruolo, ma anche a contratto) è calcolata sommando le retribuzioni lorde e gli oneri aggiuntivi a carico delle Amministrazioni universitarie.

Al 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 mostra un recupero rispetto allo scorso anno, ritornando al livello del 2004 (grafico 1). 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 di un’ottica di più ampio respiro che vede nella crescita delle risorse umane reali possibilità di sviluppo: le risorse umane sono considerabili “capitale” a tutti gli effetti.

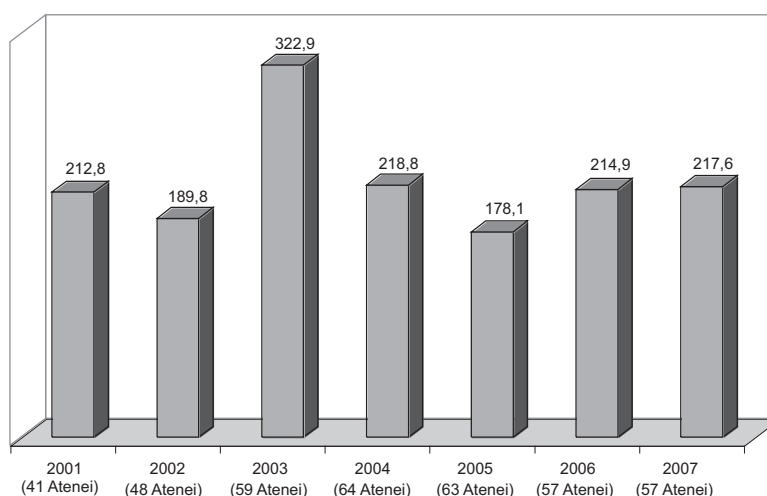
Nel tentativo di analizzare nel dettaglio la spesa sostenuta per la formazione sono stati definiti alcuni indicatori, calcolati nei diversi anni in cui si è svolta l’indagine, utili alla comprensione del fenomeno. In particolare:

- 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 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 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 1**  
**INCIDENZA DELLA SPESA**  
**PER LA FORMAZIONE SULLA**  
**SPESA PER IL PERSONALE**

**Grafico 2**  
**SPESA PRO CAPITE**  
**PER LA FORMAZIONE**  
 (valori in Euro)

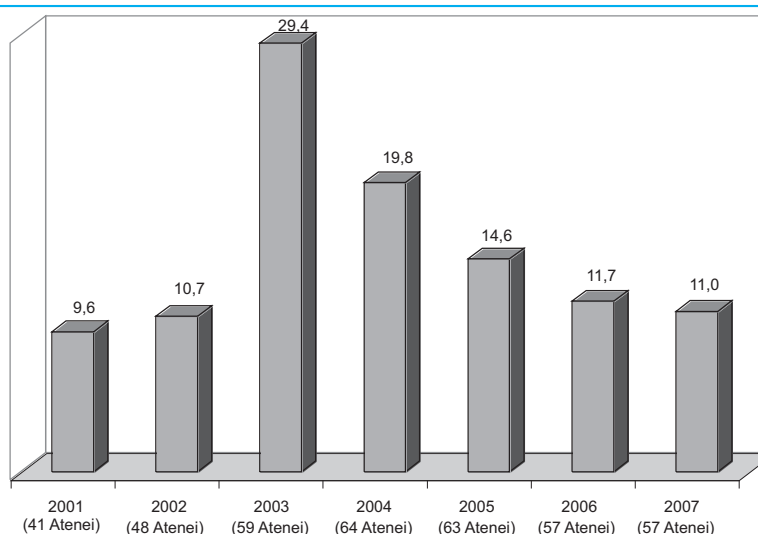


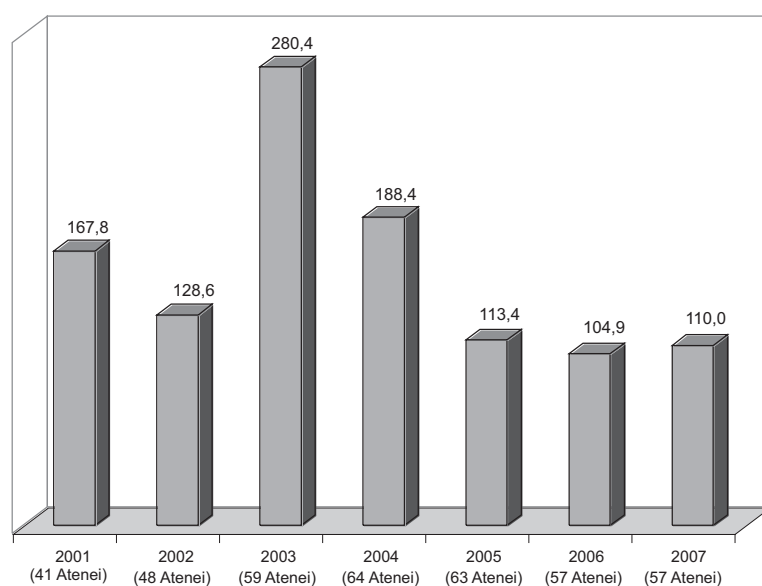
Analizzando nel dettaglio gli indicatori definiti in precedenza ed il loro andamento dal 2001 al 2007, si possono evidenziare i seguenti aspetti:

- la spesa *pro capite* per la formazione nel 2007 è stata di 217,6 Euro (grafico 2); il dato si presenta in aumento rispetto allo scorso anno;
- la spesa per ora fruita nel 2007 è stata di 11 Euro (grafico 3); prosegue il *trend* decrescente per questo indicatore che registra un ulteriore leggero decremento rispetto allo scorso anno;
- la spesa per ora erogata è stata di 110 Euro (grafico 4); questo indicatore inverte la tendenza registrata negli ultimi tre anni e mostra un segnale di ripresa.

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 maggior costo per ora erogata e ad un costo per ora fruita in leggero calo, perché probabilmente ripartito su un maggior numero di partecipanti. L'incremento di spesa *pro capite* deve, in ogni caso, sempre essere letto anche in considerazione dell'aumento registrato nei costi della formazione e non solo di un ampliamento dell'attività di formazione.

**Grafico 3**  
**SPESA PER ORA FRUITA**  
 (valori in Euro)





**Grafico 4**  
**SPESA PER ORA EROGATA**  
 (valori in Euro)

## 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 destinate al personale tecnico-amministrativo; in particolare si indaga sulla presenza/assenza di analisi dei fabbisogni formativi del personale e sulle 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, 36 (29 nel 2006) dichiarano di realizzare una rilevazione dei fabbisogni formativi del personale tecnico-amministrativo.

Il questionario richiede la descrizione della metodologia utilizzata per l'analisi dei fabbisogni formativi, ma le risposte fornite non consentono un'analisi approfondita. Purtroppo più che la modalità dell'intero processo di rilevazione dei fabbisogni viene spesso indicato lo strumento utilizzato per la singola attività: tipologia di questionario (strutturato, semi-strutturato), intervista, ecc. Tuttavia dalle tipologie di attività indicate, seppur frammentarie, si può intuire che la rilevazione dei fabbisogni sulla dirigenza sia abbastanza diffusa, mentre meno standardizzata e funzionale è la rilevazione fatta sui singoli dipendenti per capire il *gap* tra competenze necessarie e competenze disponibili.

Ai 36 Atenei che hanno dichiarato di realizzare attività di analisi dei fabbisogni formativi del personale è stato chiesto di descrivere le modalità come questa attività viene realizzata e, in particolare, quali sono i soggetti coinvolti nell'individuazione dei fabbisogni.

**Tabella 20 - SOGGETTI COINVOLTI NELLA DETERMINAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI (risposta multipla)**

	N.
Parte del personale	23
Tutto il personale	24
Dirigenti/responsabili di struttura	32
Altro	6

gni; in 32 Atenei è previsto il coinvolgimento dei dirigenti, in 23 viene coinvolta una parte del personale e in altri 24 Atenei tutto il personale tecnico-amministrativo (tabella 20).

Tra gli altri soggetti coinvolti nell'individuazione dei fabbisogni formativi sono segnalati i Presidi di facoltà, i prorettori o i delegati del Rettore e le rappresentanze sindacali.

### GLI INTERVENTI FORMATIVI PREVISTI PER IL 2008

I referenti di Ateneo, in base alla loro esperienza diretta all'interno della struttura, sono stati invitati ad individuare le aree disciplinari che, a loro giudizio, avrebbero avuto bisogno di maggiori interventi formativi nel corso del 2008. L'area giuridico-normativa generale è quella indicata da più Atenei (il 47,5%) come il settore in cui si richiedono attività formative per il proprio personale, seguita dall'area organizzazione e personale (40,7%), dall'area comunicazione (37,3%) e dall'area informatica e telematica (37,3%) (tabella 21).

Decisamente invertite le priorità rispetto allo scorso anno: si ritiene che l'area tecnico-specialistica (+13,6%) e l'area organizzazione e personale (+13,6%) abbiano più bisogno di interventi formativi, contrariamente a quanto espresso lo scorso anno. Meno strategica, dal punto di vista della formazione, l'area controllo di gestione (-8,5%) che viene indicata solo da 14 Atenei su 59 e l'area economico-finanziaria (-5,1%). Anche l'area informatica e telematica necessita di maggiori interventi per un sempre minore numero di Atenei: quest'anno sono 22 su 59 (-6,8% rispetto allo scorso anno).

Agli Atenei è stato anche chiesto di indicare quali siano stati i temi di maggiore interesse per la formazione del personale e 11 Atenei hanno esplicitato gli argomenti: si tratta di aggiornamenti giuridico-normativi, con un particolare *focus* sulla sicurezza, e informatici, sui principali pacchetti applicativi e sui *software* di Ateneo, oltre ai corsi di lingua straniera e ai corsi per la gestione dei processi in qualità (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 si basa sul quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e in via di attribuzione ai differenti uffici (37 Atenei). Anche la banca dati del personale costituisce una modalità molto diffusa per l'individuazione dei destinatari della formazione e viene utilizzata in 30 Atenei (tabella 23). È interessante notare che 17 Ate-

**Tabella 21 - AREE DISCIPLINARI CHE POTREBBERO NECESSITARE DI MAGGIORI INTERVENTI FORMATIVI NEL 2008 E CONFRONTO CON QUELLE INDICATE NEL 2007 E NEL 2006 (ERA POSSIBILE INDICARE AL MASSIMO 3 AREE)**

AREA TEMATICA	2008 %	2007 %	2006 %
Comunicazione	37,3	37,3	40,3
Controllo di gestione e valutazione	23,7	32,2	30,6
Corsi multidisciplinari	16,9	18,6	6,4
Economico-finanziaria	27,1	32,2	20,9
Giuridico-normativa generale	47,5	50,8	54,8
Informatica e telematica	37,3	44,1	53,2
Internazionale	16,9	15,3	4,8
Linguistica	25,4	25,4	27,4
Manageriale	28,8	28,8	30,6
Organizzazione e personale	40,7	27,1	32,2
Tecnico-specialistica	33,9	20,3	20,9

**Tabella 22 - I TEMI DI MAGGIORE INTERESSE INDICATI DAGLI 11 ATENEI**

Aggiornamento per conoscenze avanzate di Office
Aggiornamento normativo
Aggiornamento sulla Legge finanziaria
Aggiornamento sulla normativa fiscale
Analisi dei costi di gestione
Applicativi di Ateneo
Atti e provvedimenti amministrativi
Contabilità analitica
Contabilità nelle Università, rendicontazione, Fondi comunitari
Coordinamento risorse
Corsi di lingua
Formazione multidisciplinare per dirigenti
Formazione specialistica per bibliotecari e tecnici informatici
Gestione delle riunioni
Lavoro di gruppo
Leadership
Principi e tecniche di redazione degli atti amministrativi
Reingegnerizzazione dei processi
Sicurezza informatica
Sicurezza nei laboratori, tecniche di utilizzo dei macchinari
Sicurezza sui luoghi di lavoro
Stato giuridico dei docenti
Valutazione dei costi di gestione tra i Centri di Responsabilità
Valutazione dei risultati
Valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative

**Tabella 23 - MODALITÀ UTILIZZATE DAGLI ATENEI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI DESTINATARI DELLA FORMAZIONE E CONFRONTO CON QUELLE UTILIZZATE NEL 2007 E NEL 2006 (risposta multipla)**

	2008 N.	2007 N.	2006 N.
Banca dati del personale	30	22	26
Previsioni flussi di turnover in base alla programmazione delle assunzioni	8	10	8
Quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e in via di attribuzione ai vari uffici	37	30	36
Analisi delle competenze e formalizzazione bilancio delle competenze	17	16	15
Altro	14	13	16

nei 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 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).

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 76,3% 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 67,8% degli Atenei; infine le opinioni del singolo dipendente hanno un ruolo determinante nel 54,2% degli Atenei (tabella 25).

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

Accoglimento delle richieste formative presentate dai responsabili di struttura

Addestramento personale in caso di adozione di nuove procedure contabili e/o informatiche

Adesione del personale sulla base delle proposte dell'amministrazione

Criteri definiti dai regolamenti di Ateneo in materia di formazione

Criteri definiti in base ai fabbisogni qualitativi/quantitativi rilevati

Criteri definiti in base al piano di formazione annuale

Criteri individuati dai responsabili delle unità organizzative

Richieste individuali

Richieste individuali ed esigenze prospettate al servizio

Richieste specifiche da parte di referenti istituzionali

**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 2007 E 2006 (risposta multipla)**

	ANNO 2008		ANNO 2007		ANNO 2006	
	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%
Il singolo dipendente sceglie il corso di formazione e comunica la propria scelta al responsabile dell'ufficio di appartenenza	32	54,2	22	37,3	32	51,6
I responsabili dei vari uffici/aree individuano i corsi di formazione per il personale dei rispettivi uffici	45	76,3	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	40	67,8	32	54,2	34	54,8
Altro	3	5,1	2	3,4	2	3,2
Non risponde	4	6,8	1	1,7	4	6,4

Ben 23 Atenei su 59 utilizzano tutti e tre le modalità di selezione dei corsi; ciò se non rientra in un processo standardizzato, con procedure definite di comunicazione e di raccordo tra i tre diversi tipi di iniziative, crea non pochi problemi di coordinamento, con sovrapposizioni, inefficienze e lacune informative non trascurabili.

## LA GESTIONE E LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE

In 37 Atenei la gestione delle attività formative, realizzate all'interno o all'esterno della struttura, è delegata all'ufficio formazione o risorse umane di Ateneo. Il confronto con i dati dello scorso anno evidenzia una riduzione delle "altre" modalità di gestione e un incremento dei casi con gestione centralizzata attraverso l'ufficio formazione; trattandosi di piccoli numeri e di una diversa struttura degli Atenei che partecipano all'indagine, questo dato ha un valore puramente descrittivo ma non può dare alcuna indicazione sull'evoluzione organizzativa (tabella 26).

**Tabella 26 - LIVELLO DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE INTERNE ED ESTERNE ALL'ATENEO, LE RISPOSTE SONO CONFRONTATE CON QUELLE DATE NELLE INDAGINI 2007 E 2006**

	ANNO 2008		ANNO 2007		ANNO 2006	
	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%
Dall'ufficio formazione/risorse umane di Ateneo	37	62,7	33	55,9	37	58,8
Da ogni singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) con obbligo di comunicazione all'ufficio formazione/risorse umane	8	13,6	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	3	5,1	5	7,9
Altro	10	16,9	14	23,7	12	19,0
N.R.	1	1,7	3	5,1	3	4,7
<b>Totale</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>

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).

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

Alcune attività formative esterne sono preventivamente autorizzate dal direttore amministrativo, ma gestite dalle singole strutture decentrate
Centri di gestione autonoma presidiano direttamente attività formative molto specifiche
La divisione del personale gestisce solo l'attività formativa interna
Le attività formative dell'Ateneo vengono gestite sia dall'ufficio formazione che dai singoli dipartimenti
Le attività formative sono coordinate dal responsabile amministrativo
Le attività formative vengono gestite dal servizio formazione e da ogni singola struttura decentrata con obbligo di comunicazione al servizio formazione
Le richieste di formazione esterna dei dipendenti afferenti alle diverse strutture di ateneo vengono sottoposte alla valutazione ed autorizzazione del D.G.
L'ufficio centrale ma anche dalle singole strutture
L'ufficio formazione dell'Amministrazione centrale deve obbligatoriamente ricevere comunicazioni per le attività formative organizzate dalle strutture decentrate
L'ufficio formazione individua i corsi esterni sulla base di criteri qualitativi e di convenienza economica e li propone alle varie strutture
L'ufficio formazione nella quasi totalità di casi; i dipartimenti gestiscono autonomamente convegni e congressi ma ne danno comunicazione all'ufficio formazione
L'ufficio formazione per la formazione interna, ogni singola struttura per la formazione esterna
L'ufficio formazione per la sede centrale e i plessi amministrativi, i dipartimenti per il personale tecnico del dipartimento, con obbligo di comunicazione
L'ufficio formazione, ma anche i dipartimenti con fondi propri e senza obbligo di comunicazione
L'ufficio formazione, ma anche le singole strutture con obbligo di comunicazione
L'unità organizzativa creata specifica
Ogni singola struttura decentrata e senza obbligo di comunicazione all'ufficio formazione

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 (58,3% nel 2008, 54,2% nel 2007 e 49,2% nel 2006) che dichiarano di comunicare sempre all'ufficio formazione le attività formative realizzate dal personale (tabella 28).

Per i corsi organizzati dall'Ateneo sono previsti strumenti di valutazione dell'attività formativa in 46 Atenei su 59 che hanno risposto a questa domanda; in 32 Atenei, la valutazione riguarda l'efficacia, in 37 la *customer satisfaction* e in 21 l'efficienza (tabella 29). Sarebbe interessante poter ancora approfondire questa informazione al fine di capire se e in che misura, i risultati di queste indagini vengono utilizzati, ad esempio, nella progettazione del piano formativo dell'anno successivo.

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

	ANNO 2008		ANNO 2007		ANNO 2006	
	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%
Sempre	35	58,3	32	54,2	31	49,2
Solo in alcuni casi	16	26,7	15	25,4	19	30,1
Solo nel caso i corsi siano organizzati e realizzati dall'Ateneo	1	1,7	3	5,1	5	7,9
Altro	6	10,0	6	10,2	6	9,4
N.R.	2	3,3	3	5,1	2	3,2
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>	<b>59</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>

**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**

	2008 (46 ATENEI)		2007 (44 ATENEI)		2006 (50 ATENEI)	
	FREQ.	%	FREQ.	%	FREQ.	%
Efficacia	32	69,6	34	77,2	40	80,0
Efficienza	21	45,7	24	54,5	30	60,0
<i>Customer satisfaction</i>	37	80,4	33	75,0	42	84,0

