

LA FORMAZIONE NEL SISTEMA UNIVERSITARIO

PREMESSA

All'Università spetta, fra gli altri, il ruolo di introdurre innovazione e *know how* scientifico di impatto sulla società; un tale compito non può essere demandato alle sole attività didattiche o alla formazione dei giovani. La stessa *organizzazione Università* deve essere in grado di cambiare allo scopo di favorire processi di riorganizzazione destinati a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle proprie strutture. In quest'ottica la formazione del personale riveste un ruolo importantissimo in quanto introduce la conoscenza e gli strumenti necessari ad innescare il cambiamento; contribuisce inoltre alla definizione di nuove figure professionali (vedi ad esempio i *manager* didattici) e all'individuazione delle loro competenze rispondendo ad esigenze interne spesso inesprese.

Perché l'impatto sia realmente significativo la formazione dovrebbe poter rispondere a obiettivi comuni e soddisfare le nuove esigenze organizzative individuate preventivamente attraverso l'utilizzo di strumenti opportuni. Convergere le risorse verso obiettivi unici e condivisi evita lo spreco di risorse economiche ottimizzando gli interventi laddove si rendano effettivamente necessari e non solo per rispondere al seppur importantissimo benessere del singolo.

Recentemente, il Comitato di Settore del Comparto Università ha emanato il secondo Atto di Indirizzo per il rinnovo del CCNL relativo al quadriennio normativo 2002-2005 specificando, fra le altre cose, come “ *nell'ambito più ampio della formazione permanente lo strumento della formazione dovrà prevedere meccanismi finalizzati sia all'accrescimento del bagaglio culturale dei lavoratori che del loro riposizionamento nei ristrutturati modelli organizzativi degli atenei. La rilevanza del punto richiede che siano fissate percentuali minime del monte salari da destinare a queste operazioni con snelle procedure per la definizione delle priorità a livello locale e della certificazione a livello nazionale dei crediti formativi anche al fine delle progressioni di carriera*”.

Il processo formativo riveste anche un ruolo importante per la valorizzazione del personale; per centrare questo obiettivo la formazione dovrà quindi rispondere anche a requisiti di qualità e munirsi di strumenti per la valutazione dell'impatto.

Riuscire a passare dal concetto di una formazione vista unicamente quale elemento di spesa a un'idea più ampia di investimento assegnerebbe di fatto un ruolo strategico ed istituzionale alla *funzione formazione*.

La CRUI ha fra i suoi obiettivi quello di contribuire alla realizzazione di un sistema universitario sempre più efficace e innovativo.

In quest'ottica si pone la sua attiva collaborazione al gruppo di lavoro per la redazione del Rapporto annuale sulle attività formative portando il comparto Università a confronto con il più ampio mondo della PA.

LE UNIVERSITÀ CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE

In questi ultimi quattro anni la CRUI si è posta quale tramite fra la realtà universitaria e la Funzione Pubblica con l'intento di portare la voce del mondo universitario all'interno del *Rapporto annuale sulla formazione del personale della PA*. Durante questo periodo l'interesse ed il coinvolgimento degli atenei all'indagine è andato gradualmente crescendo; il numero delle Università che hanno redatto il questionario è infatti passato da 29 nel 2000 a 59 nel 2003, arrivando a coprire il 77% del totale (rispetto all'edizione 2002 si è avuto un incremento di circa il 23%). Un aspetto interessante è il consolidamento del bacino dei rispondenti in quanto le Università sono sostanzialmente rimaste le stesse da un'edizione all'altra arricchendosi costantemente di nuove adesioni.

Per quanto concerne la differenziazione geografica si può rilevare che l'area maggiormente rappresentata è quella del nord a cui appartiene il 44,1% degli atenei; la copertura dell'indagine, rispetto alla totalità degli atenei presenti in una determinata area, risulta essere abbastanza buona in quanto sono presenti l'86,7% degli atenei del nord, l'81% degli atenei del sud ed il 61,5% di quelli del centro Italia.

Altro aspetto da considerare è la differenza che intercorre fra gli atenei statali e quelli non statali; questi ultimi in effetti, come già specificato nelle passate edizioni del *Rapporto*, avendo una maggiore autonomia decisionale non sono direttamente coinvolti dagli scopi della rilevazione e rispondono con minore partecipazione. Nonostante quest'ultima considerazione, le Università non statali sono rappresentate per il 42,9% (6 atenei su 14) anche se rispetto alla totalità dei rispondenti sono circa il 10%. Dei 59 atenei, 53 sono statali (comprendendo anche i politecnici) e rappresentano l'88,3% del totale delle Università statali.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo le Università hanno dichiarato di avere in organico complessivamente 53.547 unità le quali costituiscono l'88,7% del totale del personale degli atenei italiani (Tabella 1). Anche in questo caso la percentuale di copertura del sistema è salita rispetto allo scorso anno in cui risultava essere dell'80,9%.

Tabella 1 - DATI 2003 SUL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO NELLE 59 UNIVERSITÀ

PERSONALE	SISTEMA	INDAGINE	% INDAGINE
Nord	22.415	20.190	90,1
Centro	20.096	17.369	86,4
Sud	17.824	15.988	89,7
Totale	60.335	53.547	88,7

In seguito a tutte le considerazioni precedentemente evidenziate si può, seppur con una certa cautela, affermare che quanto emerso dall'indagine, ed illustrato nel prosieguo del capitolo, rappresenta in modo sufficientemente esauriente la tendenza dell'intero sistema universitario.

TIPOLOGIA E DIMENSIONE DELLA FORMAZIONE

Nelle 59 Università sono state censite complessivamente 2.645 attività formative suddivise tra:

- formazione in senso *stretto*, intendendo in tal senso eventi quali corsi e seminari più propriamente legati all'accezione classica dell'apprendimento;
- altre attività comprendenti convegni, conferenze, *stage* e formazione lavoro.

Il numero delle iniziative censite è in qualche modo un'indicazione dell'impegno in termini di progettazione di proposta e di attenzione all'offerta di mercato da parte della *funzione formazione* all'interno dei diversi atenei. Gli addetti alla formazione, che come si vedrà nel prosieguo sono in realtà un numero molto esiguo, hanno quindi ideato, realizzato, gestito, o quantomeno reperito sul mercato, un numero consistente di corsi in risposta alle esigenze interne di conoscenza.

Il raffronto con le passate edizioni non risulta agevole ed è possibile fornire una misura del cambiamento/evoluzione solo in termini di valori medi, in quanto l'insieme dei rispondenti è notevolmente cambiato arricchendosi di un numero sempre maggiore di Università e passando, come si è descritto in precedenza, dalle 29 dell'edizione 2000 alle attuali 59.

Un elemento interessante da porre in evidenza è la progressiva diminuzione, in termini percentuali, dei corsi e seminari rispetto alle altre attività formative che invece sono andate aumentando nel tempo. Dall'indagine del 2001¹ a quella riguardante l'anno 2003 la percentuale di corsi e seminari è infatti passata dall'82,4% al 75,2% mentre le restanti attività (convegni, conferenze, *stage* e formazione lavoro) sono cresciute dal 17,6% fino al 24,8% costituendo circa un quarto di tutta la formazione (Tabella 2).

Tabella 2 - DISTRIBUZIONE DELLA TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ FORMATIVE PER ANNO

	2001 41 ATENEI %	2002 48 ATENEI %	2003 59 ATENEI %
Corsi e seminari	82,4	81,5	75,2
Convegni, conferenze, <i>stage</i> e formazione lavoro	17,6	18,5	24,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Nella dimensione formazione si sta affermando l'interesse per la partecipazione in particolar modo a convegni e conferenze, evidenziando una certa flessibilità del fenomeno.

La formazione sembra quindi essere demandata, in larga misura, ad attività più dinamiche, fortemente incentrate sull'innovazione e sulla diffusione delle conoscenze quali possono essere le conferenze, i *workshop* o le stesse esperienze di *stage* e formazione lavoro che rappresentano importanti momenti di apprendimento sul campo.

¹ Tutti i dati presentati, ad eccezione di alcuni relativi alle spese, sono confrontati con quelli delle indagini relative al 2001 e 2002, in quanto l'indagine del 2000 è stata realizzata con un diverso questionario.

Non si deve inoltre dimenticare che il ricorso a questa particolare tipologia formativa è particolarmente conveniente in quanto non rappresenta un vero e proprio costo per le Università essendo in maggioranza gratuita; l'impegno economico risulta quindi notevolmente ridotto e riguarda unicamente le eventuali spese di trasferta.

A sostegno di queste ultime affermazioni si può evidenziare come il numero medio di corsi e seminari per ateneo sia passato dai 38,6 del 2002 ai 33,7 nel 2003, mentre il numero medio delle altre attività sia aumentato da 7,1 a 11,1 (Tabella 3).

Tabella 3 - DISTRIBUZIONE DEL NUMERO MEDIO DI ATTIVITÀ FORMATIVE PER ANNO

	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI	2003 59 ATENEI
Numero medio di corsi e seminari per ateneo	37,9	38,6	33,7
Numero medio di convegni, conferenze, stage e formazione lavoro per ateneo	8,1	7,1	11,1

Tabella 4 - DISTRIBUZIONE DEI CORSI E SEMINARI PER ANNO

	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI	2003 59 ATENEI
Corsi e seminari	1.555	1.854	1.988

Per quanto riguarda i corsi e seminari gli atenei hanno inserito nelle schede del questionario 1.988 eventi formativi (Tabella 4) per i quali sono state previste 2.577 edizioni (Tabella 5). Un confronto sul numero complessivo di corsi e di edizioni nel tempo non ha molto significato, in quanto l'insieme di riferimento si è modificato, pur mantenendo inalterato da un anno all'altro il nucleo preesistente.

Possiamo comunque notare che il numero di edizioni in media per corso era di 1,6 nel 2001 mentre dal 2002 al 2003 è rimasto stabile su un valore di 1,3 (Tabella 5).

Tabella 5 - DISTRIBUZIONE DEL NUMERO DI EDIZIONI PER CORSO

	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI	2003 59 ATENEI
Numero edizioni	2.527	2.474	2.577
Numero edizioni in media per corso	1,6	1,3	1,3

Tabella 6 - DISTRIBUZIONE DEI CONVEGNI, CONFERENZE, STAGE E FORMAZIONE LAVORO PER ANNO DI RIFERIMENTO

	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI	2003 59 ATENEI
Convegni, conferenze, stage e formazione lavoro	333	421	657

Le altre attività formative censite (*stage* e formazione lavoro, convegni e conferenze) risultano essere in totale 657 (Tabella 6); anche in questo caso un confronto con le passate edizioni non ha molta rilevanza se riferito ai valori assoluti. Un confronto è invece possibile a livello di valori percentuali e, come precedentemente evidenziato, il fenomeno risulta essere in aumento.

L'analisi della tipologia delle attività formative fornisce interessanti indicazioni, molte delle quali suggerirebbero l'opportunità di un approfondimento di indagine; in particolare modo possiamo mettere in evidenza:

- la partecipazione a seminari ed incontri di carattere nazionale su tematiche condivise;
- la partecipazione a seminari e convegni di aggiornamento professionale riguardanti tematiche di interesse amministrativo, legislativo e organizzativo;
- la partecipazione a seminari e convegni di approfondimento specialistico, anche all'estero;
- la partecipazione ad eventi formativi complessi quali i Master;
- la partecipazione a convegni, *workshop*, giornate di studio internazionali.

La varietà di attività sembra segnalare come la formazione venga a comprendere e a collegarsi con un insieme variegato di attività di natura informativa, di aggiornamento e di interazione con contesti di più ampio respiro. I confini della formazione si allargano e per molti atenei l'apertura al contesto esterno tende a diventare una componente significativa della formazione.

L'analisi delle ore, sia per singolo evento formativo sia nel complesso, è possibile solo per quanto riguarda i corsi e seminari in quanto il questionario prevedeva la rilevazione del dato solo per queste attività.

I partecipanti ai corsi e seminari hanno complessivamente fruito di 587.703 ore di formazione, intendendo per *ore fruito* la somma della durata in ore di ogni corso moltiplicata per il numero dei partecipanti.

Tabella 7 - DISTRIBUZIONE DEL NUMERO MEDIO DI ORE FRUITE PER PARTECIPANTE

	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI	2003 59 ATENEI
Ore fruito in media per partecipante	23,1	35,8	21,2

Dalla distribuzione del numero medio di ore fruito per partecipante (Tabella 7) si nota una considerevole diminuzione rispetto al 2002: da 35,8 a 21,2. In particolare il 2002 ha rappresentato un anno di stacco rispetto agli altri in quanto i valori delle *ore fruito* ed *erogate* in media hanno avuto un picco; sarebbe interessante poter analizzare nel dettaglio questi aspetti per dare una qualche spiegazione al fenomeno e capire se risulta essere eventualmente legato a determinate condizioni.

Tabella 8 - DISTRIBUZIONE DEL NUMERO MEDIO DI ORE EROGATE PER ATENEO

	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI	2003 59 ATENEI
Ore erogate per ateneo	1.290	1.465	1.045

Complessivamente sono state erogate 61.668 ore di formazione, intendendo per *ore erogate* la somma della durata in ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero di edizioni svolte.

Le *ore erogate* per ateneo sono diminuite rispetto al 2002 passando da un valore di 1.465 a 1.045 (Tabella 8).

Mettendo a confronto il numero di corsi con le *ore erogate* si rileva che ciascun corso ha avuto, nel 2003, una durata media di 23,9 ore; quest'ultimo dato è in diminuzione rispetto al 2002 (Grafico 1) anche se mantiene un segno positivo rispetto al 2001 anno in cui per la prima volta è stato possibile procedere al calcolo dell'indicatore.

Assumendo quale riferimento le giornate di formazione/persona (ogni giornata è mediamente riferita ad una giornata lavorativa di 7,5 ore) si rileva che nel 2003 il valore è inferiore a quello dell'anno precedente, passando da 9.375 a 8.222 (Tabella 9).

Tabella 9 - DISTRIBUZIONE DELLE GIORNATE/PERSONA DI FORMAZIONE EROGATE

	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI	2003 59 ATENEI
Giornate/persona erogate	7.052	9.375	8.222

I partecipanti

Per quanto riguarda la rilevazione dei partecipanti alle attività formative l'indagine ha presentato un elemento di novità rispetto alle passate edizioni; si sono infatti distinte le categorie professionali EP e D quali componenti della più generica categoria *funzionari*.

Un raffronto con le passate edizioni relativamente alle singole categorie, EP e D, non sarà possibile; si farà pertanto ancora riferimento al dato complessivo sui *funzionari*.

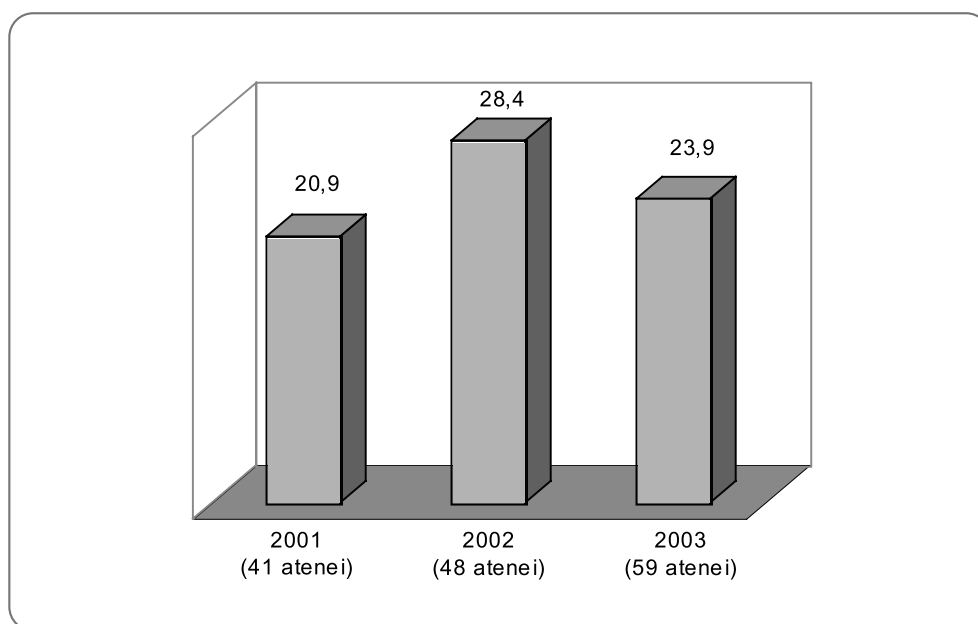


Grafico 1
DISTRIBUZIONE DELLA
DURATA MEDIA
PER SINGOLO CORSO

Tabella 10 - PERSONALE COINVOLTO IN ATTIVITÀ FORMATIVE IN PERCENTUALE

	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI
Percentuale partecipanti a corsi e seminari sul totale del personale	49,7	51,7

Analizzando la tipologia dei partecipanti ai corsi e seminari, uno degli aspetti che emerge è l'aumento del personale coinvolto: si passa infatti dalle 23.694 unità del 2002 alle 27.663 del 2003. I valori assoluti non possono essere considerati molto significativi in quanto l'insieme di riferimento è cambiato rispetto alla passata edizione, ma la lettura dei dati a livello percentuale ci permette di avere un raffronto abbastanza significativo in particolare nel 2003 il 51,7% del personale ha partecipato ad eventi formativi mentre nel 2002 la stessa percentuale era del 49,7% (Tabella 10).

Prima di procedere nell'analisi, è opportuno ricordare che il numero di partecipanti ad attività formative eccede, in taluni casi, il numero dei dipendenti in quanto uno stesso dipendente può avere avuto accesso a più corsi anche su aree diverse. Il numero delle partecipazioni risulta inoltre inferiore a quello delle giornate/uomo di formazione poiché un intervento formativo ha in genere una durata superiore ad un giorno.

Scendendo nel dettaglio, per riuscire a comprendere la composizione dei partecipanti, occorre esaminare i dati in una duplice ottica evidenziando la distribuzione per ruolo e sesso, sia rispetto a quanto emerso dall'indagine (Tabella 11), sia rispetto alla popolazione di riferimento (Tabella 12).

Ai corsi e seminari ha partecipato una percentuale molto bassa di *dirigenti* (appena lo 0,9%) i quali rappresentano però l'84,5% del totale dei dirigenti presenti.

I *funzionari* partecipano alla formazione nella misura del 32,8%; tale dato si presenta in crescita rispetto alle passate edizioni dell'indagine. Per quanto riguarda il raffronto con il totale dei *funzionari* si può notare che il 56,1% è stato interessato dalla formazione.

Tabella 11 - DISTRIBUZIONE PER ANNO DEI PARTECIPANTI AI CORSI E SEMINARI (scheda Q5) PER TIPOLOGIA DI PERSONALE

PERSONALE	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	NUMERO	% TOTALE	NUMERO	% TOTALE
Dirigenti	255	1,1	261	0,9
Funzionari	7.385	31,2	9.072	32,8
di cui EP	-	-	1.256	4,5
di cui D	-	-	7.816	28,3
Altri	16.054	67,7	18.330	66,3
Totale	23.694	100,0	27.663	100,0
Uomini (di cui)	10.229	43,2	11.962	43,2
Donne (di cui)	13.465	56,8	15.701	56,8
Neo-assunti (di cui)	1.869	7,9	801	2,9

Tabella 12 - INCIDENZA DELLA FORMAZIONE PER CATEGORIA PROFESSIONALE

PERSONALE	NUMERO	2002 48 ATENEI		NUMERO	2003 59 ATENEI	
		% SUL TOTALE DEI DIPENDENTI	% PARTECIPANTI AI CORSI PER CAT.		% TOTALE DEI DIPENDENTI	% PARTECIPANTI AI CORSI PER CAT.
Dirigenti	252	0,6	101,2	309	0,6	84,5
Funzionari	12.691	26,6	58,2	16.185	30,2	56,1
<i>di cui EP</i>	-	-	-	3.028	5,7	41,5
<i>di cui D</i>	-	-	-	13.157	24,6	59,4
Altri	34.707	72,8	46,3	37.053	69,2	49,5
Totale	47.650	100,0	49,7	53.547	100,0	51,7
<i>Uomini (di cui)</i>	21.180	44,4	48,3	24.050	44,9	49,7
<i>Donne (di cui)</i>	26.470	55,6	50,9	29.497	55,1	53,2
<i>Neo-assunti (di cui)</i>	2.012	4,2	92,9	1.452	2,7	55,2

Analizzando separatamente le categorie EP e D si osserva che questi ultimi sono maggiormente coinvolti in quanto il 28,3% dei partecipanti ai corsi appartiene a questa categoria, interessando il 59,4% della totalità dei ruoli D presenti in Università. Per quanto riguarda le *altre* figure professionali (i ruoli C e inferiori) queste rappresentano la percentuale maggiore di personale formato (il 66,3%); rispetto alla totalità della categoria circa il 50% è stato interessato da attività di formazione. È evidente che, rispetto al numero di dipendenti per categoria professionale, la percentuale di formati decresce al diminuire del livello.

Altro elemento da rilevare è il maggiore coinvolgimento delle donne nelle attività di formazione (il 56,8% rispetto al 43,2 di uomini); questo fenomeno è probabilmente in parte spiegato da una presenza di personale femminile che tende ad eccedere quella maschile.

Il dato sulla formazione dei neo-assunti presenta una flessione rispetto alla passata edizione passando da una percentuale del 7,9% nel 2002 a 2,9% nel 2003, anche se rispetto al totale dei neo-assunti il 55,2% ha partecipato a corsi e seminari durante l'anno 2003. È anche vero, che i neo-assunti nell'anno 2002 costituivano il 4,2% del personale, nel 2003 solo il 2,7%.

Relativamente alle altre attività formative (convegni, conferenze, *stage* e formazione lavoro) i partecipanti sono stati in totale 1.890, circa il 3,5% del totale del personale; si registra un calo rispetto al 2002 quando lo stesso indicatore era dello 6,6%. In questa edizione dell'indagine è effettivamente aumentato, in termini percentuali, il ricorso a questa tipologia di attività formative, ma il numero delle persone coinvolte risulta essere complessivamente inferiore, nonostante l'insieme di atenei sia aumentato.

La partecipazione rispetto ai ruoli può essere riassunta nella Tabella 13; la categoria di personale maggiormente coinvolta sono gli *altri* (ruoli C e inferiori) rappresentando il 58,3% del totale dei partecipanti agli eventi, ma rispetto al totale della categoria la percentuale è appena del 3%. Analizzando i dati in termini assoluti si nota che la categoria

maggiormente interessata da questi eventi è quella dei *dirigenti* poiché il 28,8% del totale ha partecipato durante il 2003 a convegni, conferenze, ecc. È confermata la maggiore partecipazione dei livelli alti alle attività formative.

Tabella 13 - PARTECIPANTI A CONVEGNI, CONFERENZE, STAGE E FORMAZIONE LAVORO (scheda Q6)

PERSONALE	NUMERO	2002		2003		
		48 ATENEI % SUL TOTALE DEI DIPENDENTI	% PARTECIPANTI AI CORSI PER CAT.	NUMERO	59 ATENEI % TOTALE DIPENDENTI	% PARTECIPANTI AI CORSI PER CAT.
Dirigenti	161	63,1	5,1	89	28,8	4,7
Funzionari	1.228	16,6	39,0	700	4,3	37
<i>di cui EP</i>	-	-	-	175	5,8	9,3
<i>di cui D</i>	-	-	-	525	4,0	27,8
Altri	1.762	11,0	55,9	1.101	3,0	58,3
Totale	3.151	6,6	100,0	1.890	3,5	100,0

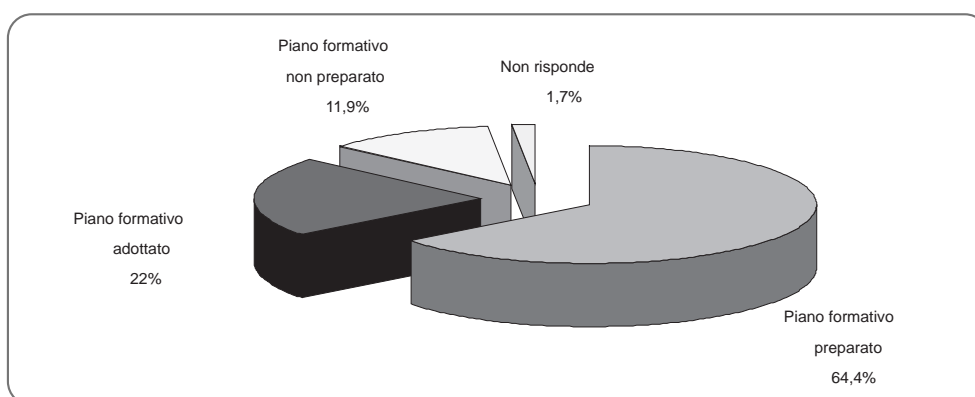


Grafico 2
LIVELLO DI DEFINIZIONE DI UN DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE (anno 2003 dati su 59 atenei)

L'ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

La *Direttiva sulla formazione e sulla valorizzazione del personale delle Amministrazioni pubbliche* del Dipartimento della Funzione Pubblica ha indicato quale importante momento annuale la predisposizione di “*un Piano di formazione del personale, tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi e ai nuovi compiti, della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche introdotte*”.

Nel 2003 il 64,4% degli atenei che hanno aderito all'indagine aveva preparato un Piano di formazione del personale; il 22%, oltre ad averlo preparato, lo aveva anche reso operativo adottandolo formalmente all'interno della propria organizzazione. La percentuale delle Università che non ha preparato un Piano formativo è di circa il 12% (Grafico 2).

Su questi aspetti un raffronto con la passata edizione non risulta agevole dal momento che è stata in parte modificata la domanda del questionario con l'intento di rendere più esaustive le informazioni raccolte.

Nella passata edizione si chiedeva alle Università se disponevano di un documento di programmazione della formazione senza scendere nel dettaglio sulla sua applicazione. Nelle risposte date erano quindi in un certo modo comprese entrambe le informazioni mantenute distinte in questa edizione: Piano formativo adottato e Piano formativo preparato.

Volendo confrontare in linea di massima i dati, si può rilevare che nel 2003 l'86,4% degli atenei ha almeno preparato un Piano formativo, mentre nel 2002 tale percentuale era decisamente inferiore; dichiarava infatti di avere un documento di programmazione della formazione il 43,8% dei rispondenti.

La funzione formazione

In merito alla funzione formazione il questionario, in linea con le precedenti indagini, individua tre possibili tipologie: la scuola interna, l'Ufficio formazione e l'unità organizzativa richiedendo il loro dimensionamento in termini di personale.

Rispetto a questo aspetto si può evidenziare che non tutti gli atenei, partecipanti all'indagine dispongono di una struttura organizzativa responsabile della formazione; in particolar modo 10 atenei su 59 (circa il 17%) non evidenzia la presenza di personale dedicato alla funzione formazione.

Rispetto alla passata edizione, in cui gli atenei senza struttura dedicata alla formazione erano circa l'8%, può sembrare che ci sia stato un passo indietro. In realtà mettendo a confronto i dati per singolo ateneo ci si è resi conto che laddove nel 2002 esistevano tali strutture, queste continuano ad esistere anche nel 2003; se ne deduce che il calo rilevato è in realtà dovuto alle Università che partecipano per la prima volta all'indagine.

Questo ultimo aspetto è da leggersi in un'ottica positiva in quanto denota una forte sensibilità su questi temi ed un'attenzione crescente alla formazione. È interessante notare, per alcuni atenei, la presenza di strutture formative articolate e la compresenza di diverse soluzioni organizzative quali l'esistenza di un'unità organizzativa e di un Ufficio formazione con compiti di rilevazione dei fabbisogni, di organizzazione della domanda e di gestione delle attività formative esterne.

Nessun ateneo ha al proprio interno una scuola dedicata alla formazione del proprio personale; l'Università non ha probabilmente la necessità di dotarsi di particolari strutture. La presenza o meno di una scuola può dipendere dalle dimensioni e dalla complessità interna rispondendo a particolari esigenze formative e di presidio su determinate tematiche specialistiche, tutti aspetti che attualmente non trovano un reale riscontro da parte degli atenei.

Scendendo nel dettaglio, 29 atenei dichiarano di avere un'unità organizzativa in cui sono complessivamente impiegate 62 persone (in media 5 persone per unità rispetto alle 2 rilevate nella passata edizione), mentre in 26 Università è presente un Ufficio formazione per un totale di 79 unità di personale (in media 4 persone per ufficio rispetto alle 3 evidenziate nella passata edizione).

Complessivamente nelle strutture che si occupano di formazione trovano collocazione 141 unità di personale la cui incidenza rispetto al personale totale è dello 0,3%; questo ultimo dato è in crescita rispetto alla passata edizione quando la percentuale risultava essere dello 0,2. Dall'analisi dei dati emerge un numero di persone che si occupa di formazione in media maggiore rispetto allo scorso anno anche se, a livello complessivo, le percentuali rimangono comunque su livelli molto bassi.

L'evoluzione del sistema universitario può essere considerata coerente con quanto richiesto dalla *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni* nella quale si mette in luce l'esigenza di un rafforzamento delle strutture dedicate alla formazione; in particolare la *Direttiva* enuncia la necessità di "istituire, se assenti, strutture dedicate alla formazione e alla valorizzazione delle risorse umane, che assicurino la pianificazione e la programmazione delle attività formative: non solo per aumentare il rapporto percentuale tra spesa per la formazione e monte retributivo, ma anche il numero dei destinatari e le ore di didattica". Certamente tale processo non può ritenersi concluso con la creazione dell'Ufficio formazione o con il suo rafforzamento in termini di personale; ma la dimensione organizzativa e delle risorse rappresenta comunque un presupposto ed un'indicazione forte per lo sviluppo di un'adeguata capacità di intervento.

L'organizzazione ed erogazione degli eventi formativi quali i corsi e seminari, è interna all'ateneo nel 43,5% dei casi e si ricorre ad altre *organizzazioni private* per una percentuale del 38,4 (Tabella 14). Analizzando i dati della passata edizione si può mettere in evidenza una tendenza delle Università a realizzare attività formative al proprio interno in quanto cresce la percentuale dei corsi e seminari erogati *dall'ateneo di appartenenza* a discapito di quelli erogati da *altre organizzazioni pubbliche e/o private*.

Tabella 14 - DISTRIBUZIONE DEI CORSI SECONDO L'ENTE ORGANIZZATORE

ENTE ORGANIZZATORE	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	N. CORSI	%	N. CORSI	%
Ateneo di appartenenza	702	38,1	864	43,5
Scuola interna	0	0	0	0
Altre organizzazioni pubbliche	401	21,6	360	18,1
Altre organizzazioni private	747	40,3	764	38,4
Totale	1.854	100,0	1.988	100,0

Le modalità di erogazione e le metodologie formative

L'analisi dei dati relativi alle modalità di erogazione della didattica è possibile solo per quanto riguarda le attività formative in senso *stretto* (corsi e seminari); il primo dato da mettere in evidenza è l'utilizzo dell'*aula* quale soluzione predominante.

Tale modalità è prevalente nell'84,3% delle attività formative e risulta in aumento rispetto alla passata edizione (Tabella 15); effettivamente questa scelta consente diversi livelli di interazione fra il docente ed i discenti permettendo di affiancare alla lezione teorica altri strumenti didattici quali ad esempio le esercitazioni, i lavori di gruppo e le simulazioni.

Tabella 15 - DISTRIBUZIONE DEI CORSI SECONDO LA MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	N. CORSI	%	N. CORSI	%
Aula	1.533	82,7	1.676	84,3
Autoapprendimento	66	3,6	6	0,3
E-learning	14	0,8	18	0,9
Formazione intervento	29	1,6	20	1,0
Laboratorio informatico	191	10,3	256	12,9
Learning on the job	20	1,1	12	0,6
Videoconferenza	1	0,1	0	0,0
Totale	1.854	100,0	1.988	100,0

In aumento è anche l'utilizzo del *laboratorio informatico* segnalato quale modalità prevalente in circa il 13% dei corsi realizzati nel 2003 mentre nel 2002 il dato era del 10,3% (Tabella 15); alcune modalità risultano essere quasi inesistenti quali l'*autoapprendimento* presente nello 0,3% dei casi e il *learning on the job* prevalente per appena lo 0,6%.

Tabella 16 - DISTRIBUZIONE DEI PARTECIPANTI SECONDO LA MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	NUMERO DI PARTECIPANTI	% PARTECIPANTI	NUMERO DI PARTECIPANTI	% PARTECIPANTI
Aula	17.769	75	21.527	77,8
Autoapprendimento	589	2,5	189	0,7
E-learning	190	0,8	564	2,0
Formazione intervento	444	1,9	190	0,7
Laboratorio informatico	4.450	18,8	5081	18,4
Learning on the job	248	1,0	112	0,4
Videoconferenza	4	0,0	0	0,0
Totale	23.694	100,0	27.663	100,0

La *videoconferenza* veniva utilizzata da appena lo 0,1% dei corsi e seminari nel 2002 mentre nessuno ha dichiarato di averla utilizzata durante il 2003 quale metodologia principale per la didattica.

Sulla stessa linea di quanto precedentemente esposto risultano essere anche i dati relativi alle *ore fruite* ed ai partecipanti, analizzati sempre sulla base della modalità di erogazione prevalentemente utilizzata (Tabelle 16 e 17).

Tabella 17 - DISTRIBUZIONE DELLE ORE FRUITE SECONDO LA MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE

MODALITÀ DI EROGAZIONE PREVALENTE	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	ORE FRUITE	% ORE FRUITE	ORE FRUITE	% ORE FRUITE
Aula	720.122	84,9	456.244	77,6
Autoapprendimento	12.787	1,5	10.424	1,8
E-learning	5.091	0,6	8.518	1,4
Formazione intervento	5.916	0,7	4.129	0,7
Laboratorio informatico	101.981	12,0	101.803	17,3
Learning on the job	2.304	0,3	6.585	1,1
Videoconferenza	8	0,0	0	0,0
Totale	848.209	100,0	587.703	100,0

L'aula è stata utilizzata dal 77,8% dei partecipanti ed ha interessato il 77,6% delle ore fruite; il laboratorio informatico risulta essere la seconda metodologia con il 18,4% dei partecipanti ed il 17,3% delle ore fruite.

I CONTENUTI E LE TEMATICHE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

L'analisi dei contenuti delle attività formative deve innanzitutto considerare le differenze apportate nel questionario rivolto alle Università per quanto concerne la declinazione di alcune sottoaree. I cambiamenti introdotti rispondono ad esigenze espresse nelle passate edizioni e sono anche dettati dalla necessità di coerenza con la realtà universitaria che, per taluni aspetti formativi, si discosta dalle altre Amministrazioni.

L'edizione del questionario è stata quindi arricchita ed articolata rispettando criteri di comparabilità con le passate edizioni e con le altre Amministrazioni che partecipano alla realizzazione del *Rapporto*; in particolare:

- si sono mantenute inalterate le 11 aree tematiche;

Tabella 18 - DISTRIBUZIONE PER AREA TEMATICA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

AREA	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	N. DI CORSI E SEMINARI	VALORI %	N. DI CORSI E SEMINARI	VALORI %
Giuridico-normativa generale	324	17,5	339	17,1
Organizzazione e personale	311	16,8	201	10,1
Manageriale	69	3,7	67	3,4
Comunicazione	91	4,9	88	4,4
Economico-finanziaria	195	10,5	280	14,1
Valutazione e controllo di gestione	130	7,0	31	1,6
Informatica e telematica	275	14,8	419	21,1
Linguistica	123	6,6	126	6,3
Corsi multidisciplinari	60	3,2	59	3,0
Internazionale	47	2,5	48	2,4
Tecnico-specialistica	229	12,4	330	16,6
Totale	1.854	100,0	1.988	100,0

- nell'area *controllo di gestione* si è esplicitato anche il tema della *valutazione* finora considerato quale facente parte dell'area ma non definito espressamente;
- si sono arricchite le *sottoaree tematiche* con ulteriori specifiche andando di fatto a diversificare la voce "altro" già presente quale particolare sottoarea di ogni area.

L'area su cui si concentra il maggiore impegno formativo è l'area *informatica e telematica* in netta crescita rispetto al 2002; in quest'area si concretizzano il 21,1% dei corsi realizzati, il 24,5% delle *ore fruite*, il 20,3% delle *ore erogate* e il 24,3% dei partecipanti.

Un'altra area particolarmente interessata dalla formazione è la *giuridico-normativa generale*; in particolare a quest'area corrispondono: il 17,1% dei corsi realizzati, il 13,8% delle *ore fruite*, il 14% delle *ore erogate* e il 21% dei partecipanti.

Anche all'area *tecnico-specialistica* è dedicata una certa attenzione e si presenta in crescita rispetto al 2002; infatti si trovano il 16,6% dei corsi realizzati, il 7,6% delle *ore fruite*, il 10,7% delle *ore erogate* e il 10,1% dei partecipanti.

Le singole aree tematiche e i principali indicatori che le dimensionano sono riportati all'interno delle Tabelle 18, 19, 20 e 21 con gli opportuni raffronti rispetto alla passata edizione del *Rapporto*.

Tabella 19 - DISTRIBUZIONE PER AREA TEMATICA DELLE ORE FRUITE

AREA TEMATICA	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	ORE FRUITE PER AREA	% ORE FRUITE PER AREA	ORE FRUITE PER AREA	% ORE FRUITE PER AREA
Giuridico-normativa generale	62.006	7,3	80.883	13,8
Organizzazione e personale	27.537	3,2	25.487	4,3
Manageriale	9.304	1,1	13.700	2,3
Comunicazione	21.937	2,6	22.367	3,8
Economico-finanziaria	38.074	4,5	47.337	8,1
Valutazione e controllo di gestione	26.892	3,2	2.852	0,5
Informatica e telematica	363.459	42,9	144.187	24,5
Linguistica	209.741	24,7	88.328	15,0
Corsi multidisciplinari	59.327	7,0	113.411	19,3
Internazionale	2.526	0,3	4.352	0,7
Tecnico-specialistica	27.406	3,2	44.799	7,6
Totale	848.209	100,0	587.703	100,0

AREA GIURIDICO-NORMATIVA GENERALE

Come già specificato in quest'area si concentra un alto numero di interventi formativi; il 67,2% dei partecipanti appartiene alle *altre* categorie professionali (area C e inferiori) mentre nel 31,7% dei casi sono *funzionari*.

Le sottoaree maggiormente interessate risultano essere: nel 29,8% dei casi *la sicurezza nei luoghi di lavoro* e nel 46,6% viene semplicemente indicata la voce *altro*.

AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

La formazione relativamente a questa area vede il coinvolgimento del 7,4% dei partecipanti totali, con il 4,3% delle *ore fruita* ed il 6,7% delle *ore erogate*.

Nei corsi si nota il coinvolgimento di un'alta percentuale di appartenenti alla categoria D (il 26,7%) e più in generale dei *funzionari* (il 34,8%); un aspetto interessante è l'utilizzo dell'*aula* quale modalità di erogazione prevalente nel 100% dei corsi, inoltre il 57% delle attività sono organizzate da *organizzazioni private* esterne all'ateneo.

Le sottoaree maggiormente interessate risultano essere: nel 22,9% dei casi la *normativa pubblico impiego e contratti di lavoro*, per il 19,9% la normativa previdenziale e nel 13,9% dei corsi le *metodologie di gestione delle risorse umane*.

AREA MANAGERIALE

In quest'area gli interventi formativi sono stati il 3,4% riuscendo a coinvolgere il 2% del totale dei partecipanti. Questa tipologia di corsi è stata frequentata per il 47,7% da appartenenti alla categoria D e per il 28,6% da appartenenti a quella EP.

In particolare le attività hanno interessato diverse sottoaree tematiche quali: il *project management* (14,9% dei corsi), i *processi di decisione* (il 9% dei corsi), il *management della ricerca* (il 7,5% dei corsi) e la *gestione di progetti* (il 7,5% dei corsi).

AREA COMUNICAZIONE

La formazione nell'area comunicazione rappresenta il 4,4% degli interventi realizzati e vede il coinvolgimento del 5,3% dei partecipanti totali con il 3,8% delle *ore fruita* e l'8,3% delle *ore erogate*.

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle *altre* categorie professionali (area C e inferiori), con il 72,4% dei partecipanti, e quelli dell'area D (il 26%).

In particolare questa tipologia di corsi interessano diverse sottoaree tematiche quali: *tecniche di comunicazione integrata* (18,2% dei corsi), *attività e gestione degli URP* (il 12,5% dei corsi), *attività degli Uffici Stampa* (l'11,4% dei corsi) e *rapporti con l'utenza* (il 10,2% dei corsi).

Tabella 20 - DISTRIBUZIONE PER AREA TEMATICA DELLE ORE EROGATE

AREA TEMATICA	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	ORE EROGATE PER AREA	% ORE EROGATE PER AREA	ORE EROGATE PER AREA	% ORE EROGATE PER AREA
Giuridico-normativa generale	8.680	12,3	8.612	14,0
Organizzazione e personale	6.231	8,9	4.123	6,7
Manageriale	2.891	4,1	7.503	12,2
Comunicazione	3.497	5,0	5.144	8,3
Economico-finanziaria	3.751	5,3	4.552	7,4
Valutazione e controllo di gestione	4.245	6,0	787	1,3
Informatica e telematica	22.884	32,5	12.539	20,3
Linguistica	9.022	12,8	7.030	11,4
Corsi multidisciplinari	2.906	4,1	3.938	6,4
Internazionale	1.111	1,6	841	1,4
Tecnico-specialistica	5.095	7,2	6.599	10,7
Totale	70.313	100,0	61.668	100,0

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA

A quest'area sono dedicati il 14,1% dei corsi e seminari; la percentuale del personale coinvolto è del 10,7% con l'8,1% delle *ore fruite* e il 7,4% delle *ore erogate*.

Le figure maggiormente coinvolte sono, anche in questo caso, quelle appartenenti alle *altre* categorie professionali (area C e inferiori), con il 61,1% dei partecipanti, e il personale dell'area D (il 33,5%).

Rispetto alle sottoaree tematiche quelle maggiormente interessate sono: la *normativa fiscale* (32,1% dei corsi), la *normativa e procedure sugli appalti* (il 12,1% dei corsi) e la *contabilità economico-patrimoniale* (il 9,3% dei corsi).

AREA VALUTAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

La formazione nell'area *valutazione e controllo di gestione* interessa appena l'1,6% dei corsi coinvolgendo una percentuale molto esigua di partecipanti (0,8%); anche le *ore fruite* e le *ore erogate* hanno valori percentuali molto bassi, rispettivamente 0,5% e 1,3%.

Le figure maggiormente coinvolte sono quelle appartenenti alle *altre* categorie professionali (area C e inferiori), con il 55,2% dei partecipanti, e i *funzionari* (il 39,8%).

Questa tipologia di corsi interessa diverse sottoaree tematiche quali: le *tecniche di controllo di gestione* (il 38,7% dei corsi), la *definizione dei processi di pianificazione* (il 12,9% dei corsi), la *valutazione* (il 6,5% dei corsi), la *valutazione della ricerca* (il 6,5% dei corsi) e la *valutazione della didattica* (il 3,2% dei corsi).

AREA INFORMATICA E TELEMATICA

Come già accennato in precedenza a quest'area è dedicata una percentuale elevata di interventi formativi (14,8%), coinvolgendo per il 71% appartenenti alle *altre* categorie professionali e per il 29 % *funzionari*.

Tabella 21 - DISTRIBUZIONE PER AREA TEMATICA DEI PARTECIPANTI

AREA TEMATICA	2002 48 ATENEI		2003 59 ATENEI	
	PARTECIPANTI PER AREA	% PARTECIPANTI PER AREA	PARTECIPANTI PER AREA	% PARTECIPANTI PER AREA
Giuridico-normativa generale	5.066	21,4	5.823	21,0
Organizzazione e personale	1.999	8,4	2.039	7,4
Manageriale	591	2,5	555	2,0
Comunicazione	1.630	6,9	1.475	5,3
Economico-finanziaria	1.864	7,9	2.951	10,7
Valutazione e controllo di gestione	1.243	5,2	221	0,8
Informatica e telematica	5.053	21,3	6.718	24,3
Linguistica	2.446	10,3	1.942	7,0
Corsi multidisciplinari	1.784	7,5	2.824	10,2
Internazionale	209	1,0	309	1,1
Tecnico-specialistica	1.809	7,6	2.806	10,1
Totale	23.694	100,0	27.663	100,0

Questo tipo di formazione è erogata prevalentemente in *laboratorio informatico* (55,4% dei casi) ma anche la modalità *aula* è largamente utilizzata con una percentuale del 37%.

È interessante notare che la maggioranza dei corsi relativi a quest'area (il 58,7%) viene erogato all'interno dell'ateneo.

Per quanto riguarda le sottoaree tematiche, nel 27,7% dei casi viene semplicemente indicata la voce *altro*; al di là di questa, quelle maggiormente segnalate sono: *l'office di base* (il 12,9% dei corsi) e *specialisti su applicativi non standard* (il 17,7% dei corsi).

AREA LINGUISTICA

Gli interventi formativi realizzati in quest'area rappresentano il 6,3% del totale *dei* corsi e seminari, interessando il 7% dei partecipanti con il 15% delle *ore fruite* e l'11,4% delle *ore erogate*; è ipotizzabile quindi che si tratti di corsi frequentati da poche persone ma non di breve durata.

L'89% di questi corsi viene erogato direttamente *dall'Università di appartenenza* e nel 98,4% dei casi si utilizza l'*aula* quale modalità di erogazione prevalente.

I partecipanti appartengono per il 68% alla categoria *altri*, per il 27,4% all'area *D* e circa il 63% del totale sono *donne*.

La sottoarea maggiormente coinvolta è quella dei *corsi di base* (circa il 39%); si nota inoltre una certa presenza di *corsi avanzati* (il 27,8%) e *specialistici* (il 19%).

AREA MULTIDISCIPLINARE

L'area *multidisciplinare* rappresenta appena il 3% degli interventi formativi seppur con un valore abbastanza alto di *ore fruite* (il 19,3%).

Le sottoaree maggiormente interessate risultano essere: i *corsi concorso per le varie qualifiche* (per il 20,3%), i *corsi di riqualificazione* (per circa il 12%) mentre nel 67,8% dei casi la sottoarea non viene specificata indicando la generica voce *altro*.

I corsi in quest'area hanno visto il coinvolgimento del 10,2% dei partecipanti interessando in particolar modo gli appartenenti alle *altre* categorie professionali (il 62,8%) e i *funzionari* (il 37%).

Il 96,6% di questi corsi viene erogato prevalentemente in *aula* e nel 57,6% dei casi è la stessa *Università di appartenenza* che si pone quale Ente erogatore.

AREA INTERNAZIONALE

A quest'area sono stati riservati il 2,4% degli interventi formativi coinvolgendo una percentuale molto bassa di personale (appena l'1,1%); i *funzionari* risultano essere quelli maggiormente coinvolti in questa tipologia di corsi (il 44,3%).

È interessante notare che il 43,8% dei corsi relativi a quest'area viene erogato da *organizzazioni pubbliche* e il 37,5% da *organizzazioni private* esterne all'ateneo.

In particolare questa tipologia di corsi interessa diverse sottoaree tematiche quali: i *programmi quadro di ricerca e sviluppo* (il 25% dei corsi), i *programmi comunitari di formazione e mobilità* (il 22,9% dei corsi) e *l'utilizzo e la gestione dei fondi comunitari* (il 14,6% dei corsi).

AREA TECNICO-SPECIALISTICA

Gli interventi realizzati all'interno di quest'area, come già accennato in precedenza, hanno una particolare rilevanza rispetto alla totalità dei corsi e seminari (16,6%).

La realizzazione di tali corsi rimane nel 40,3% dei casi all'interno dell'Università di appartenenza mentre ci si rivolge ad altre organizzazioni pubbliche per il 31%.

Per quanto riguarda le sottoaree tematiche nel 65,2% dei casi viene semplicemente indicata la voce *altro*; inoltre quelle maggiormente segnalate sono: la *normativa di settore* (il 14,2% dei corsi) e la *sanità* (il 10% dei corsi).

L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE E LE PREVISIONI FUTURE

L'investimento in formazione per il personale tecnico-amministrativo (nelle Università che hanno partecipato all'indagine) si può esprimere in termini percentuali rispetto alla totalità delle spese sostenute per il personale e rappresenta lo 0,94%; tale dato è in aumento rispetto alle passate edizioni evidenziando un impegno finanziario crescente da parte delle Università (Grafico 3).

Può essere opportuno puntualizzare che nel definire il livello dell'investimento in formazione si considerano le seguenti variabili:

- le retribuzioni lorde di tutto il personale a cui si sommano gli oneri aggiuntivi a carico delle Università;
- la spesa in formazione, costituita dal totale dei costi sostenuti per le attività formative (i *ticket* di partecipazione, etc.) e dal totale dei costi delle strutture interne dedicate alla formazione quali: il personale, i docenti esterni, i costi di funzionamento e le missioni.

La *spesa pro capite per la formazione* è considerevolmente aumentata rispetto al 2002 passando da 189,82 Euro a 322,89; questo dato potrebbe essere in parte falsato dal diverso bacino di riferimento in quanto ogni anno cambia il numero di Università che aderiscono all'indagine (Grafico 4).

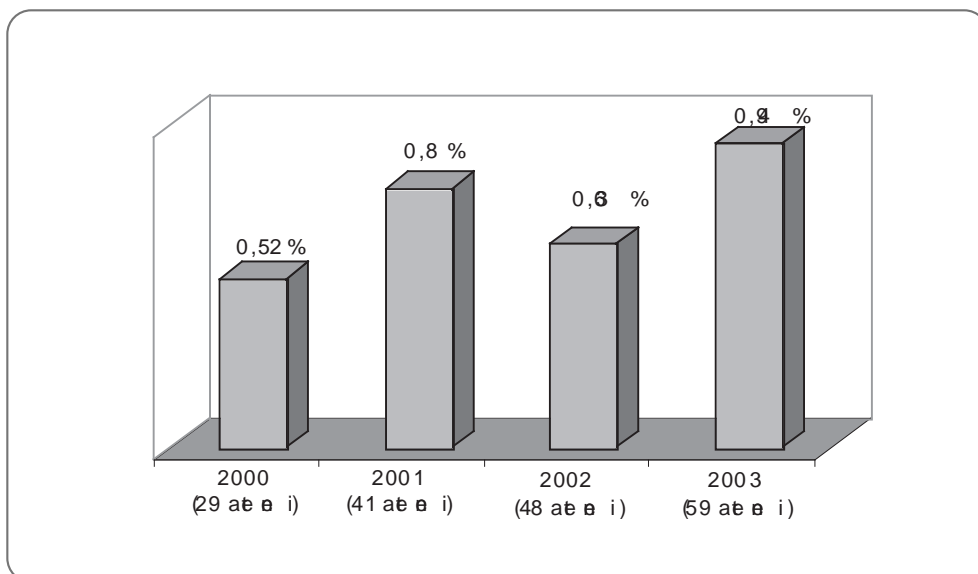


Grafico 3
DISTRIBUZIONE DELLA
PERCENTUALE DI SPESA PER
LA FORMAZIONE SUL TOTALE
DELLE SPESE PER
IL PERSONALE

In merito a quest'ultimo aspetto, si deve comunque considerare che aumenta il numero complessivo degli atenei ma non la composizione interna, in quanto il 98% delle Università che hanno partecipato nel 2002 sono presenti anche nell'edizione 2003.

Analizzando la spesa *pro capite* solo in quegli atenei che avevano aderito anche lo scorso anno si è riscontrato un sostanziale aumento passando dai 190 agli attuali 298 Euro. Possiamo affermare quindi che la maggiore spesa *pro capite* in formazione non è dovuta ad un fenomeno interno alle Università "nuove", rispetto all'indagine, ma risulta essere una tendenza complessiva.

Appare interessante dedicare una certa attenzione anche al livello di *spesa per ora fruita*; tale dato appare in costante crescita dal 2001 al 2003; in particolare il valore è triplicato: da 9,6 Euro nel 2001 a 29,4 Euro nel 2003 (Grafico 5).

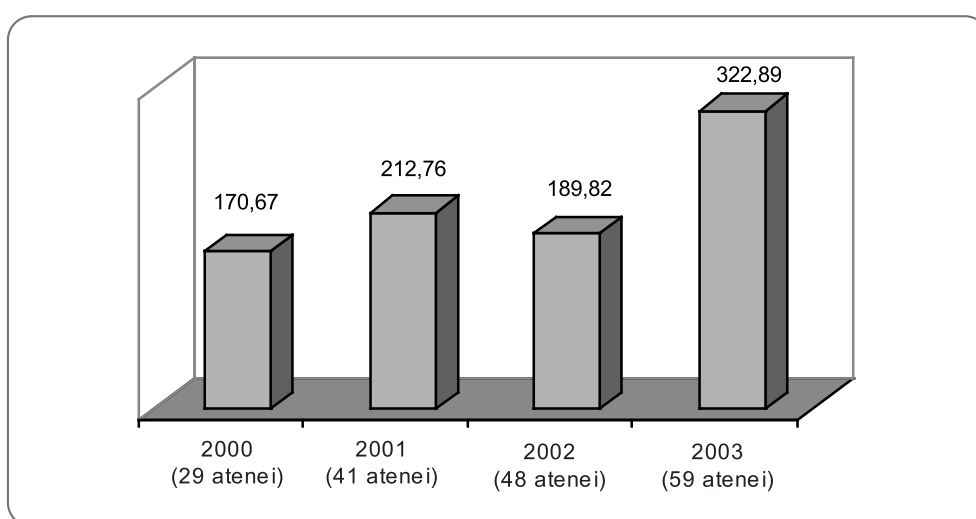


Grafico 4
DISTRIBUZIONE DELLA
SPESA PRO CAPITE PER LA
FORMAZIONE

Un altro indicatore utile per valutare l'investimento in formazione è dato dalla *spesa per ora erogata*; anche in tal caso si nota una tendenza positiva in quanto il dato risulta essere quasi raddoppiato passando da 167,80 Euro del 2001 a 280,37 Euro nel 2003 seppur con una flessione nel 2002 (Grafico 6).

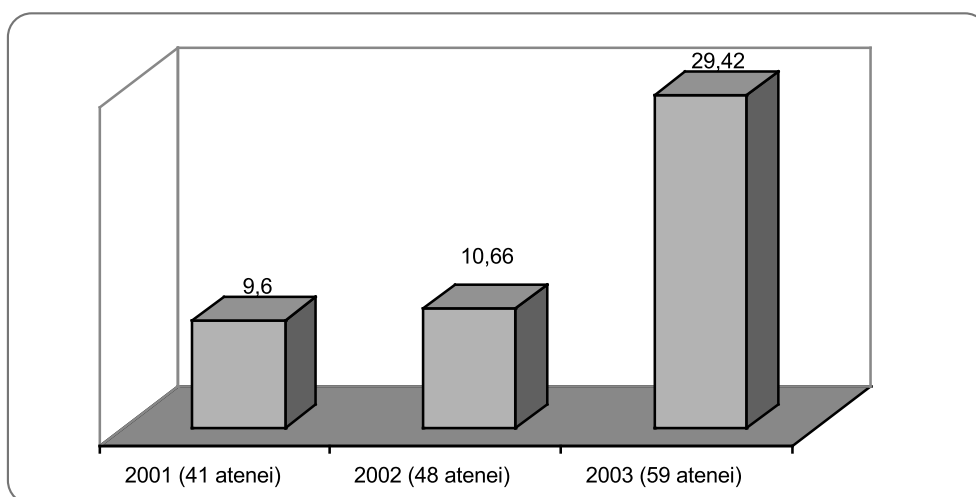
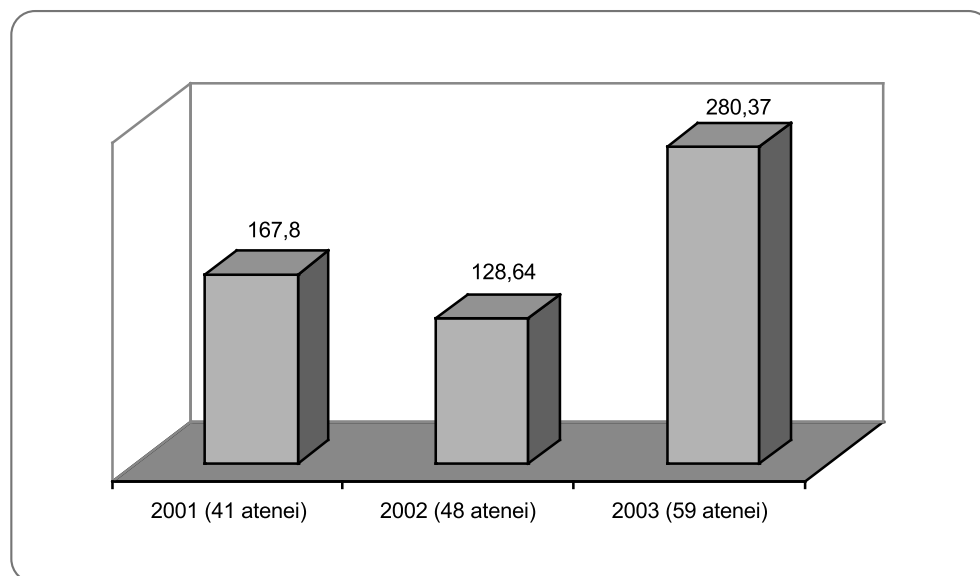


Grafico 5
DISTRIBUZIONE DELLA
SPESA PER ORA FRUITA
(in Euro)

Grafico 6
DISTRIBUZIONE DELLA
SPESA PER ORA
EROGATA (in Euro)



Volendo procedere ad un'analisi d'insieme, sembra confermarsi, pur ponendo la dovuta considerazione in merito alle difficoltà esistenti nel procedere ad un confronto tra i diversi anni, il tendenziale aumento dell'investimento in formazione.

Per leggere ed interpretare il fenomeno formazione non è sufficiente considerare la crescita della spesa, a diversi livelli, quale unico indicatore; è anche necessario metterla in relazione con l'aumento della percentuale di personale coinvolto (dal 49,7% del 2002 al 51,7 del 2003) e con la diminuzione dei volumi della formazione in termini di durata del singolo corso e di ore fruite in media per persona (le ore fruite per persona risultano essere 35,8 nel 2002 e 21,2 nel 2003; la durata media del singolo corso era di 28,4 ore nel 2002 e circa 24 nel 2003).

Una tale situazione può essere probabilmente spiegata considerando una sinergia di fattori quali:

- un aumento del costo unitario della formazione dovuto ad una maggiore spesa della docenza e/o dei costi di funzionamento delle strutture;
- una tendenza ad erogare una formazione di "qualità" che si attua attraverso:
 - il passaggio da corsi di carattere più prettamente di base a quelli specialistici;
 - rivolgendosi a tematiche più strategiche dal punto di vista dell'innovazione;
 - coinvolgendo (come visto in precedenza) una percentuale crescente di *funzionari*.

Confrontando i dati della spesa sostenuta per la formazione nel 2003 con quanto si prevede di spendere nel 2004 risulta che il 35,6% delle Università ha ipotizzato di aumentare la propria quota di spesa.

Per quanto concerne, invece, gli investimenti futuri previsti per la formazione è stato possibile analizzare i dati soltanto di 33 atenei (circa il 56%); di questi il 51,5% (il 28,8% del totale) prevede per il 2005 una spesa in formazione maggiore di quella che si intende sostenere durante il 2004 mentre il restante 48,5% (il 27,1% del totale) prevede di mantenere una spesa stabile.

Tabella 22 - GLI ARGOMENTI INDICATI DAGLI ATENEI COME DI PARTICOLARE IMPATTO PER IL PROCESSO DI INNOVAZIONE DELL'UNIVERSITÀ E DI CUI SONO STATE REALIZZATE ATTIVITÀ FORMATIVE NEL 2003.

ARGOMENTO	N.
Reingegnerizzazione dei processi d'ufficio e sistemi informatici (Intranet, LAN gestione informatizzata o automatizzata dei flussi di lavoro, firma digitale, Protocollo informatico)	40
Controllo di gestione	20
Rilevamento qualità e <i>customer satisfaction</i>	19
Accesso e gestione dei fondi comunitari	18
Comunicazione pubblica e <i>call center</i>	18
Servizi agli studenti e alle imprese, Sportello unico, servizi transattivi su <i>web</i>	18
Valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative	15
Valutazione progetti, analisi costi-benefici	8
<i>E-procurement</i>	7

LA PROGRAMMAZIONE FORMATIVA E I FABBISOGNI

Considerato il ruolo sempre più importante che la formazione continua ha assunto nelle organizzazioni, il questionario quest'anno è stato arricchito in alcune sue parti. In particolare è stata introdotta una nuova scheda sui fabbisogni formativi e sulla presenza di elementi di valutazione delle attività formative realizzate dagli atenei. Inoltre, il questionario ha consentito l'individuazione di alcune linee di tendenza della programmazione formativa negli atenei per il 2004.

La programmazione della formazione

Come è già stato anticipato al punto 3 del documento, se i dati di questo anno, relativi alla presenza di un documento di programmazione, vengono confrontati con quelli del 2002, si rileva un aumento considerevole (dal 43,8% all'86,4%) degli atenei che hanno provveduto a definire tale documento.

Tabella 23 - LE UNIVERSITÀ CHE PREVEDONO DI REALIZZARE ATTIVITÀ FORMATIVE NEL 2004 SUGLI ARGOMENTI ELENCATI

ARGOMENTO	N.
Reingegnerizzazione dei processi d'ufficio e sistemi informatici (Intranet, LAN gestione informatizzata o automatizzata dei flussi di lavoro, firma digitale, Protocollo informatico)	41
Accesso e gestione dei fondi comunitari	29
Controllo di gestione	26
Servizi agli studenti e alle imprese, Sportello unico, servizi transattivi su <i>web</i>	24
Rilevamento qualità e <i>customer satisfaction</i>	23
Valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative	22
Comunicazione pubblica e <i>call center</i>	21
Valutazione progetti, analisi costi-benefici	16
<i>E-procurement</i>	6

Tabella 24 - LE MODALITÀ DI RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI NELLA DESCRIZIONE DEGLI ATENEI

ARGOMENTO

Questionario rivolto al singolo dipendente, inserito in database e analizzato con indicatori statistici
Questionari ai responsabili di ufficio e di area
Il processo di analisi del fabbisogno formativo si è articolato nel seguente modo: si è partiti dalla scelta delle fonti informative, quindi si è proceduto alla selezione delle informazioni, la raccolta delle informazioni è avvenuta tramite interviste
Questionario rivolto ai responsabili degli uffici/aree
Intervista ai responsabili delle strutture
Questionario rivolto ai responsabili di servizio
Colloqui con i responsabili di ufficio per l'aggiornamento della ricognizione svolta nel 2003 tramite relazioni scritte degli stessi
Richiesta rivolta ai responsabili di tutti i centri di responsabilità dell'ateneo
Questionari ai responsabili, interviste ai dirigenti e ad alcuni quadri
1 Focus group con i responsabili
2 Focus group e questionario rivolto a tutto il personale
Interviste semi strutturate ai responsabili di strutture
L'iter seguito ha previsto lo svolgimento di un'indagine conoscitiva relativa agli interessi/fabbisogni formativi di tutto il personale tecnico-amministrativo (luglio 2002); la predisposizione di una serie di corsi a catalogo di interesse trasversale alle diverse aree e funzioni
Questionario rivolto ai responsabili degli uffici
Questionario rivolto al singolo dipendente. Comparazione dei dati con interviste effettuate a responsabili di vertice di strutture organizzative campione
Colloqui con i responsabili di uffici/aree
Questionario rivolto a tutto il personale tecnico-amministrativo.
Questionario rivolto ai responsabili degli uffici e ai direttori di dipartimento presentato in appositi incontri
Questionario rivolto ai responsabili degli uffici
L'analisi dei bisogni di formazione è stata realizzata dal Consorzio Interuniversitario sulla Formazione attraverso la somministrazione di questionari e la realizzazione di apposite interviste
Questionario ai responsabili
Nella scheda di valutazione compilata dal responsabile nel corso di un colloquio con il dipendente, c'è una sezione <i>ad hoc</i> dedicata alle richieste formative.
Questionario rivolto ai responsabili di Uffici/Centri di Spesa/Strutture scientifiche
Questionario rivolto ai responsabili delle strutture (attività in corso)
Questionario rivolto al singolo dipendente (attività in corso)
Questionario inviato a tutti i dipendenti

Agli atenei è stato chiesto di indicare quali sono tra le attività formative realizzate nel 2003 quelle ritenute di particolare impatto per il processo di innovazione dell'Università e di indicare, inoltre, quelle di cui è prevista la realizzazione nel 2004. Era possibile scegliere tra un elenco predefinito di temi. L'argomento ritenuto con più frequenza di particolare impatto per il processo di innovazione dell'Università (è il parere di 40 atenei su 59) è la *reingegnerizzazione dei processi di ufficio e sistemi informatici*, seguito dal *controllo di gestione*, dal *rilevamento qualità e customer satisfaction*, dall'*accesso e gestione ai fondi comunitari* e dalla *Comunicazione pubblica* (Tabella 22).

Gli argomenti individuati per la realizzazione di attività formative nel 2004 sono coerenti con quelli indicati come particolarmente importanti per il processo di innovazio-

ne dell'Università (Tabella 23). In particolare la *reingegnerizzazione dei processi di ufficio e sistemi informatici* è indicato da 41 atenei e sono 29 gli atenei che segnalano il tema dell'*accesso e della gestione ai fondi comunitari*.

Tabella 25 - AREE DISCIPLINARI CHE NEL 2004 POTREBBERO NECESSITARE DI MAGGIORI INTERVENTI FORMATIVI (era possibile indicare al massimo 3 aree)

AREA TEMATICA	%
Informatica e telematica	59,3
Manageriale	42,4
Organizzazione e personale	40,7
Giuridico-normativa generale	39,0
Comunicazione	39,0
Economico-finanziaria	35,6
Valutazione e controllo di gestione	30,5
Tecnico specialistica	20,3
Linguistica	16,9
Corsi multidisciplinari	10,2
Area internazionale	5,1

La rilevazione dei fabbisogni formativi negli atenei

Tra le 59 Università che hanno partecipato all'indagine, 27 dichiarano di aver effettuato una rilevazione dei fabbisogni formativi del personale tecnico-amministrativo per l'anno 2004.

A questi 27 atenei è stato chiesto di descrivere le modalità con cui è stata realizzata la rilevazione dei fabbisogni. Le risposte sono state varie, ma sembra prevalere l'utilizzazione del questionario rivolto ai responsabili degli uffici/aree, anche se non mancano altre modalità, quali ad esempio, l'intervista ai responsabili degli uffici, la realizzazione di *focus group* e, in alcuni casi, un questionario rivolto al singolo dipendente (Tabella 24). Tre atenei hanno fornito indicazioni dettagliate, presentate in allegato, in merito alle modalità individuate per la realizzazione dell'analisi sui fabbisogni formativi.

Agli atenei è stato chiesto di indicare i 3 settori in cui si ritiene necessario realizzare attività formative nel 2004. Le risposte fornite hanno evidenziato l'esigenza di formare il personale in particolare nell'area dell'"informatica e telematica", nella manageriale, nell'"organizzazione e personale", nella "giuridico normativa" e nell'area "comunicazione" (Tabella 25).

È stato anche chiesto di indicare i temi di maggiore interesse in merito alle aree segnalate. Tra i 32 atenei che hanno dato indicazioni in merito ai temi di maggiore interesse, 19 hanno realizzato attività di analisi dei fabbisogni formativi per il 2004. Le risposte fornite da questi atenei sono, in molti casi, meno generiche e più ricche rispetto a quelle indicate dai 13 atenei che non hanno realizzato analisi dei fabbisogni (Tabella 26). Gli atenei che hanno realizzato analisi sui fabbisogni, ad esempio, segnalano nell'area "Organizzazione e personale", argomenti quali "gestione del tempo", "lavoro di gruppo",

Tabella 26 - I TEMI DI MAGGIORE INTERESSE INDICATI DA 32 ATENEI

ATENEI CHE FANNO LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI	ATENEI CHE NON FANNO LA RILEVAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI
Legislazione universitaria, aggiornamento normativa, servizi all'utenza, operatori di <i>front line</i>	Diritto amministrativo, legge finanziaria 2004, Informatica di base, Contabilità pubblica
Contratti e gare di appalto, valutazione del personale, principi generali di revisione aziendale e <i>auditing</i> interno	Corsi specifici per Responsabili struttura e quadri; Corsi legge 626, Corsi rivolti ai tecnici informatici e di informatica di base, Corsi specialistici per Bibliotecari Processi di riorganizzazione e gestione risorse umane, Gestione riforma didattica, Comunicazione nei rapporti con il pubblico, Comunicazione nei gruppi di lavoro, Sistemi di finanziamento e rendicontazione, Accreditamento e controllo qualità.
Area organizzazione e personale: Competenze di progetto, Gestione del tempo, Gestione dei collaboratori, Lavoro di gruppo, Il lavoro come processo, L'organizzazione per processi Area Comunicazione: Comunicazione efficace, parlare in pubblico	Patente europea del computer, Comunicazione con l'utenza (per tutto il personale) e URP, Aggiornamento normativa in generale
Controllo di gestione, Contabilità economico patrimoniale, Valutazione delle competenze, VI Programma Quadro	Riorganizzazione dell'Ateneo e dimensionamento degli organici; comunicazione interna/esterna ed integrazione; sistema informativo d'Ateneo e formazione <i>E-learning</i>
Area Organizzazione e personale: Benessere organizzativo; Ottica di genere; Valorizzazione ruoli e competenze.	
Area Comunicazione: Definizione di <i>standard</i> di Ateneo; Orientamento all'utente/cliente interno ed esterno.	
Area Economico finanziaria: Implementazione procedure di gestione informatica inerente atti	
Contratti e Convenzioni, tributi, servizi informatizzati all'utenza, biblioteche <i>on line</i>	Area Economico finanziaria: gestione del bilancio, attività contrattuale Area Informatica e telematica: informatica a livello operativo Area Tecnico specialistica: corsi di management per bibliotecari e sistemi di catalogazione
Gestione Contabile, Regolamentazione interna, Informatica avanzata	La semplificazione del linguaggio usato dalle Amministrazioni pubbliche nella redazione dei testi scritti, la gestione delle strutture universitarie, la gestione dei lavoratori pubblici in missione, l'aggiornamento informatico del personale (<i>Intranet - Intranet</i>)
Area Comunicazione: miglioramento dei comportamenti relazionali, Rimozione di problemi che impediscono la comunicazione efficace	<i>Leadership</i> , Delega, PNL, Tecniche di BPR, Scienza dell'organizzazione, Qualità totale, Analisi dei costi, <i>Budget</i> e sistemi di <i>report</i> , Gestione per obiettivi e per <i>budget</i>
Gestione e motivazione collaboratori, <i>project manager</i> , gestione per processi, valutazione, informatica avanzata	Area giuridica: normativa sulla <i>privacy</i> , documento elettronico e firma digitale. Area Manageriale: reingegnerizzazione dei processi d'ufficio Area Informatica e telematica: <i>E-procurement</i>
Progettazione organizzativa, legislazione su contratti e appalti, rapporto con l'utenza, statistica biomedica e <i>software</i> bioinformatici	Riforma fiscale, strumenti di previsione finanziaria, il controllo di gestione nelle commesse
Area giuridica: legislazione universitaria, fiscale, appalti e Il.pp.. Informatica: office di base ed avanzato Area Linguistica: inglese	Controllo di gestione, Miglioramento dei servizi offerti all'utenza
L'utilizzo dei nuovi <i>software</i> gestionali per la contabilità generale e quella del personale	<i>Process</i> e <i>project management</i> , controllo di gestione, direzione per obiettivi, Sviluppo risorse e <i>business plan</i>
Area Manageriale: stili di <i>leadership</i> .	Normativa pubblico impiego e contratti di lavoro, Metodologie gestione risorse umane, Progettazione organizzativa
Area Comunicazione: rapporti con l'utenza e <i>management</i> delle relazioni organizzative.	
Area Valutazione e controllo di gestione: tecniche di controllo di gestione	
Controllo di gestione, Protocollo informatico, <i>Internet</i> , Semplificazione amministrativa	
Area Manageriale: <i>project management</i> e valutazione progetti, <i>management</i> didattico e gestione qualità.	
Area Comunicazione: normativa sulla comunicazione istituzionale, attività degli Uffici stampa, attività di promozione e di immagine, tecniche di comunicazione Riforma didattica	
Lingua inglese, Corsi avanzati di <i>office</i> , Corsi informatici specifici, Corsi di biblioteconomia	
Fiscale, Gestione informatica delle attività di presidio, Contabilità economica, Corsi Specifici per attività di presidio	
Accesso ai fondi europei, Rendicontazione finanziamenti	

“benessere organizzativo”, “ottica di genere”; nell’area “Comunicazione”, invece, argomenti quali “la comunicazione efficace”, “come parlare in pubblico”, “definizione di standard di ateneo” che potrebbero costituire specifici moduli formativi su cui intervenire con attività formative.

LA SCELTA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE E LA LORO VALUTAZIONE

L’ultima area di indagine ha riguardato le modalità con cui sono scelti i corsi di formazione organizzati da Enti esterni all’ateneo, l’individuazione degli uffici coinvolti nella gestione delle attività formative e, infine, la presenza di criteri di valutazione delle attività realizzate.

La scelta dei corsi di formazione

Nella maggior parte degli atenei, l’individuazione e la scelta del corso provengono dal singolo dipendente o dall’ufficio di appartenenza e la decisione sul corso da frequentare sembra essere condivisa. Infatti, in 40 atenei su 59 la decisione è anche dei responsabili dei vari uffici, che individuano i corsi di formazione per il personale del proprio ufficio; invece, in 28 atenei su 59 l’individuazione e la scelta del corso può provenire anche dal singolo dipendente, che poi la comunica al responsabile dell’ufficio di appartenenza (Tabella 27). Solo in 4 atenei la scelta è esclusivamente demandata al singolo dipendente e in altri 4 solo ai responsabili degli uffici; sono 9, infine, gli atenei in cui l’individuazione e la scelta dei corsi esterni all’ateneo è affidata esclusivamente all’Ufficio formazione.

Tabella 27 - LE MODALITÀ CON CUI AVVENGONO L’INDIVIDUAZIONE E LA SCELTA DEI CORSI DI FORMAZIONE ORGANIZZATI DA ENTI ESTERNI ALL’ATENE0

	FREQ.	%
Il singolo dipendente sceglie il corso di formazione e comunica la propria scelta al responsabile dell’ufficio di appartenenza	28	47,5
I responsabili dei vari uffici/aree individuano i corsi di formazione per il personale dei rispettivi uffici	40	67,8
L’ufficio formazione dell’ateneo sulla base di richieste provenienti dai vari uffici/aree	35	59,3

Tabella 28 - LIVELLO DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE INTERNE ED ESTERNE ALL’ATENE0

	N.	%
Ufficio formazione/risorse umane di ateneo	26	44,1
Singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) con obbligo di comunicazione all’ufficio formazione/risorse umane	10	16,9
Singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) senza obbligo di comunicazione all’ufficio formazione/risorse umane	10	16,9
Altro	13	22,0
Totale	59	100,0

La gestione delle attività di formazione

In 26 atenei la gestione delle attività formative, realizzate all'interno e all'esterno dell'ateneo, è compito dell'Ufficio formazione/risorse umane dell'ateneo. In 10 atenei, è compito del singolo ufficio gestire le attività formative, con obbligo di comunicazione all'ufficio formazione; infine, in altri 10 atenei, il singolo ufficio si occupa della gestione delle attività formative realizzate dal proprio personale, ma non è tenuto ad alcuna comunicazione all'ufficio formazione (Tabella 28).

In 13 atenei, le modalità di gestione delle attività formative del personale sono diverse (Tabella 29) e, in molti casi, si tratta di procedure che in parte delegano la gestione delle attività formative all'Ufficio formazione e in parte ai singoli uffici, il cui personale è coinvolto nella formazione.

Tabella 29 - ALTRE MODALITÀ DI GESTIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE IN ALCUNI ATENEI

Le attività di formazione di interesse generale per l'Ateneo sono gestite dall'Ufficio Sviluppo Risorse Umane; le attività di formazione specialistica sono gestite dalle singole strutture decentrate con obbligo di comunicazione all'Ufficio predetto.

Le attività formative sono gestite dall'ufficio formazione per le attività interne di tutto l'Ateneo e per le attività esterne dell'amministrazione centrale; sono invece gestite dalle strutture decentrate per le iniziative esterne del personale afferente.

L'ufficio centrale cura la formazione trasversale alle strutture, mentre ogni singolo Centro di Responsabilità cura la formazione specialistica di struttura, con obbligo di comunicazione all'ufficio centralizzato

Le iniziative formative interne sono gestite dall'ufficio formazione, quelle esterne da ogni singola struttura decentrata

I corsi organizzati dall'ateneo vengono gestiti dall'Ufficio formazione. Per i corsi esterni, le strutture decentrate possono inviare il proprio personale, senza obbligo di comunicazione all'Ufficio formazione, il quale può richiedere informazioni

Le attività formative sono gestite dall'ufficio personale tecnico-amministrativo e pensioni che è attualmente responsabile anche della formazione del personale

La gestione delle attività formative è realizzata attraverso un mix dei 3 casi previsti dal questionario

La gestione delle attività formative è affidata a ogni singolo ufficio, con obbligo di comunicazione all'Ufficio Qualità, conformemente alla procedura relativa.

La gestione è affidata al Direttore amministrativo, sulla base delle richieste provenienti dalle strutture.

Parte del budget destinato alla formazione viene gestito direttamente dai centri autonomi (biblioteche, centri di calcolo)

Tabella 30 - AREE DELLA VALUTAZIONE INDICATE DAI 42 ATENEI CHE DICHIARANO DI UTILIZZARE STRUMENTI DI VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

	FREQ.	%
L'efficacia	34	81,0
L'impatto	27	64,3
L'efficienza	5	11,9
Altro	15	35,7

LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

In 42 dei 59 atenei che hanno partecipato all'indagine sono previste attività di valutazione dei corsi di formazione organizzati dall'ateneo. In particolare, in 34 atenei è valutata l'efficacia della formazione, in 27 l'impatto e in 5 l'efficienza (Tabella 30). I 15 atenei che dichiarano di realizzare attività di valutazione in aree differenti da quelle segnalate, in molti casi segnalano l'utilizzo di strumenti per la valutazione della soddisfazione dei partecipanti ai corsi; solo 1 ateneo dichiara di realizzare attività di "valutazione *ex post* a conclusione del corso e a distanza di sei mesi dalla conclusione del corso".

Per quanto riguarda gli strumenti di valutazione utilizzati, 37 atenei dichiarano di utilizzare questionari di vario tipo. Gli altri strumenti segnalati sono i seguenti: interviste; incontri di *follow up*; prove pratiche; griglia di analisi; colloqui; *test* di verifica finale; esercitazioni.

Per quanto riguarda la presenza di criteri di valutazione dei corsi organizzati da Enti esterni all'ateneo, solo 10 atenei dichiarando di scegliere gli enti sulla base di specifici criteri di valutazione e 5 lo fanno, in particolare, sulla presenza o meno di certificazioni (ad es. ISO 9000) o di accreditamento. Altri atenei si basano su criteri meno obiettivi, quali la "conoscenza e l'esperienza dell'Ente", "l'efficacia riscontrata in precedenti attività formative concluse", "la professionalità dimostrata negli anni", "qualità dei docenti", "costi" e "distanza dalla sede".

6.1 ALLEGATO: L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI IN ALCUNI ATENEI

L'ESPERIENZA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA Le ragioni di fondo

La necessità dell'Ufficio Dirigenziale Sviluppo Risorse Umane dell'Università di Bologna di procedere attraverso logiche di pianificazione e programmazione delle attività formative, in linea con quanto previsto dalla *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni* del 13 dicembre 2001, nasce da una duplice esigenza:

- razionalizzare i processi interni della funzione; "intercettando" la domanda formativa, partecipando alla definizione ed all'analisi del bisogno organizzativo, assecondando quello professionale, qualificando le proprie attività a partire dall'integrazione tra la formazione e gli altri possibili strumenti gestionali nell'ambito delle politiche del personale (es. valutazione, analisi organizzativa di ruolo e strutture, selezioni per progressione di carriera);
- rendere coerenti le indicazioni contenute nel piano degli obiettivi della Direzione con le azioni da promuovere in ambito formativo; agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura, la formazione promuove una costante tensione verso l'efficienza e l'efficacia della gestione, diviene una leva dello sviluppo organizzativo rendendo saldo il legame tra sviluppo e nascita di nuovi servizi e professionalità necessarie, un elemento centrale dell'innovazione della gestione, uno strumento per favorire cambiamento, rendendo concreta quella tensione all'economicità fondamentale in ogni processo di responsabilizzazione della risorsa umana e di decentramento delle decisioni.

È infatti imprescindibile partire da una premessa metodologica: per risultare efficace, la formazione dovrebbe essere strettamente connessa alle strategie, operare di concerto con i meccanismi operativi (pianificazione, controllo, comunicazione), essere integrata con altre leve come ad esempio la selezione e la valutazione nell'ambito di strutture snelle e flessibili, orientata ai risultati e, dunque, centrata non sulla conformità alla norma, bensì sul riconoscimento della centralità del servizio.

L'Ufficio, inoltre, ha inteso dare rilievo a chi gestisce quotidianamente le persone e riqualificare il momento di individuazione del fabbisogno formativo, quale base di una corretta armonizzazione dei bisogni individuali con quelli organizzativi. Tutto ciò al fine di acquisire gli elementi utili per progettare iniziative in grado di supportare realmente la crescita delle persone e dell'organizzazione.

In tale quadro, l'Ufficio ha voluto ripensare i processi di formazione in modo tale da soddisfare con la prestazione fornita quanto previsto dagli obiettivi direzionali rendendoli, inoltre, maggiormente governabili, ovvero conosciuti nel funzionamento e dotati

di indicatori *extra* contabili che permettano di misurarne le reali prestazioni in termini di valutazione dell'impatto organizzativo. La possibilità di avvalersi di un piano degli obiettivi direzionali, prima sperimentato e poi consolidato nel corso degli ultimi 5 anni all'interno dell'ateneo di Bologna rappresenta un fattore di stimolo molto forte.

Il percorso seguito

La proposta delle attività formative 2004, realizzata in via sperimentale nel periodo giugno 2003 - dicembre 2003, ha inteso individuare opportune azioni di formazione in sintonia con le linee guida sugli obiettivi 2004 forniti dalla Direzione amministrativa e in ragione delle aree di miglioramento definite in fase di rilevazione e analisi del fabbisogno formativo. È stata posta particolare attenzione nell'individuare *quali fabbisogni potevano trovare nella formazione una risposta efficace*, delineando compiutamente i risultati attesi e, conseguentemente, fornendo le informazioni necessarie per poterla inserire in un sistema integrato di leve gestionali finalizzate allo sviluppo organizzativo. In secondo luogo, la programmazione delle iniziative formative non è stata impostata come una somma di corsi, ma come un *sistema formativo complesso basato sulla riconfigurazione del sistema professionale, delle competenze e delle attività caratterizzanti le differenti strutture e i diversi servizi da erogare*. L'insieme delle proposte formative formulate hanno evidenziato una risposta differenziata e plurima a fronte del fabbisogno espresso.

Il processo di analisi del fabbisogno ha seguito diverse fasi operative, in particolare: scelta delle fonti informative, selezioni delle informazioni e definizione delle linee d'azione, raccolta delle informazioni mediante interviste individuali e di gruppo, analisi, elaborazione e predisposizione delle proposte formative, validazione e programmazione degli interventi formativi.

La rilevazione del fabbisogno formativo è stata realizzata conducendo 19 interviste semistrutturate, rivolte ai Responsabili delle Aree/Uffici dirigenziali, ai dirigenti dei Poli Scientifico Didattici della Romagna, al Direttore amministrativo e al Prorettore per la Riforma del Sistema di Gestione e coinvolgendo il Coordinatore Generale dei Servizi bibliotecari. Tale linea, in via sperimentale, è stata, infatti, principalmente orientata al coinvolgimento delle Aree dell'Amministrazione centrale, delle Sedi della Romagna e di alcune strutture che si vanno organizzando in una logica di *campus* (es. Medicina, Veterinaria, ecc.), verificando l'estendibilità del sistema adottato a seguito dei risultati delle azioni realizzate. Le interviste sono state condotte portando attenzione sia agli aspetti qualificanti la struttura organizzativa di riferimento, sia a quelli strettamente connessi alle competenze necessarie per una gestione ottimale dei servizi erogati. In primo luogo sono state acquisite indicazioni in merito alle attività della struttura e al contesto professionale, in termini di principali cambiamenti organizzativi e nuove professionalità, per poter contestualizzare ed orientare le future iniziative formative. In secondo luogo, l'attenzione è stata rivolta agli ambiti di miglioramento (il *che cosa* della formazione) e alle esigenze formative (il *come* e il *quando* della formazione), al fine di acquisire le informazioni necessarie per progettare e pianificare interventi formativi rispondenti alle logiche di sviluppo organizzativo e professionale delle strutture coinvolte. Le proposte formative sono state differenziate in azioni trasversali e azioni per specifica struttura. Le prime rispondono a un fabbisogno formativo comune a più Strutture, le seconde a fabbisogni espressi da un unico responsabile, in ragione di peculiari e distintive attività realizzate. Sono state, inoltre, distinte iniziative aventi per obiettivo il supporto e lo

sviluppo di nuove figure professionali, in quanto azioni particolarmente complesse e legate alle linee di sviluppo perseguite dall'ateneo. Il fabbisogno espresso è stato, in ogni caso, ricondotto all'offerta formativa esterna e all'insieme di iniziative a regime consolidate negli anni dall'Ufficio, in modo particolare per quanto attiene alle competenze di base e ad alcune competenze tecnico professionali ad alto rilievo specialistico.

La definizione delle proposte formative 2004 è stata occasione per riflettere sul sistema formativo interno e per delineare con maggiore attenzione le linee d'azione dando maggiore valore al raccordo tra obiettivi direzionali e attività delle specifiche realtà. I singoli interventi proposti, descritti in termini di macro progettazione formativa, sono stati preceduti dalla presentazione delle linee d'intervento dell'Ufficio con riferimento ai principali aspetti di gestione e realizzazione delle attività di formazione. In particolare sono state date indicazioni sulle tipologie di azioni formative gestite, con particolare attenzione alla scelta *make or buy*, sulle metodologie didattiche incentivate e sostenute, sulle modalità di reclutamento dei partecipanti, di erogazione e valutazione degli interventi formativi, nonché sul sistema di coordinamento e di monitoraggio. La proposta complessiva è stata, infine, presentata con chiaro riferimento alle risorse umane, strutturali e finanziarie disponibili.

Principali risultati emersi

L'esperienza realizzata ha evidenziato il valore di una attenta analisi del fabbisogno sia in termini di una maggiore qualità degli interventi proposti, sia in termini di maggiore conoscenza e condivisione delle specificità del sistema formativo d'ateneo. L'iniziativa ha, infatti, permesso di comunicare con maggior chiarezza e trasparenza le linee d'intervento e i canali comunicativi appropriati per rapportarsi alla formazione all'interno di un'organizzazione complessa come l'ateneo di Bologna. Al fine di rispondere in modo sempre più appropriato alla complessità organizzativa e alla pluralità dei fabbisogni espressi, l'Ufficio, integrerà in futuro la rilevazione qualitativa del fabbisogno formativo con strumenti maggiormente strutturati ed opportune analisi quantitative.

La validazione e la programmazione delle attività di formazione, avvenuta dando evidenza delle aree d'intervento più significative in funzione del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione e della Direzione amministrativa, ha evidenziato una *relativa difficoltà nel perseguire logiche di programmazione a lungo termine*. D'altro canto, i cambiamenti che interessano sempre più l'ateneo e l'insieme di competenze richieste al personale rendono necessario rivedere sistematicamente le priorità. A livello di prospettive d'azione, mantenendo costante l'attenzione al consolidamento e all'acquisizione di conoscenze di base e specialistiche, l'Ufficio promuove una *formazione orientata ad offrire conoscenze e strumenti che favoriscano il radicamento culturale del processo di cambiamento in atto* e che aiutino a riflettere sulle attività svolte, sul modo in cui si fanno le cose, sulla loro utilità, sugli utenti del proprio servizio. In altre parole, assume centralità per il futuro il perseguimento di una formazione valoriale e comportamentale. Tale scelta vuole fornire occasioni d'apprendimento che permettano l'acquisizione di una maggiore consapevolezza dei processi all'interno dei quali si collocano le singole attività lavorative, ma soprattutto del ruolo stesso ricoperto interpretato e agito dalle persone. La formazione proposta vuole favorire lo scambio e la socializzazione di conoscenze tra realtà diverse, chiamate a collaborare e ad interagire su specifici ambiti, al fine di migliorare la comprensione delle differenti attività svolte all'interno di un processo più ampio e le relazioni che intercorrono tra esse.

La pianificazione e la programmazione della formazione sarà sempre più funzionale agli obiettivi dell'Amministrazione e della Direzione amministrativa, ponendosi al contempo nell'ottica di creare *un'eccedenza* di capacità manageriale e tecnica per aumentare la capacità di adattamento e propositività a fronte dei cambiamenti. Ne deriva un'idea di formazione strategica poiché interpreta il contesto organizzativo e relazionale "*oltre misura*", creando una ridondanza delle competenze apprese e sviluppate in modo funzionale e assecondando la ricerca di forme non tradizionali di intervento.

L'ESPERIENZA DELL'UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA

L'Accordo integrativo stipulato alla fine del 2002 con le RSU e OO.SS. relativo alle linee di indirizzo e di programmazione generale per le attività di formazione, riqualificazione e aggiornamento del personale T/A ha previsto la realizzazione di un progetto di analisi dei bisogni di formazione, da realizzarsi attraverso la somministrazione al personale T/A di un questionario anonimo. È stato costituito, pertanto, un gruppo di lavoro formato da funzionari dell'ateneo che ha gestito le varie fasi del progetto per gli aspetti di rispettiva competenza (Responsabile formazione, referente rilevazioni statistiche, referente informatico per l'elaborazione dei dati). Il questionario, distribuito a tutto il personale in servizio (a tempo indeterminato e a tempo determinato) alla data del 31.01.2003 (totale 236 dipendenti), si proponeva di evidenziare, in primo luogo, l'opinione sulla formazione come strumento finalizzato all'efficace raggiungimento di obiettivi professionali sia individuali che organizzativi; in secondo luogo, si proponeva di valutare il livello di soddisfazione lavorativa e le principali difficoltà che il personale incontra quotidianamente nei rispettivi ambiti operativi (indagine sul "clima lavorativo" riferito al livello di collaborazione nei confronti dei colleghi e del responsabile, sia interno alla struttura di appartenenza che esterno). Infine al personale è stato chiesto di esprimersi sulle priorità formative in relazione alle tre dimensioni della competenza professionale (conoscenze, capacità e comportamenti).

La percentuale di rispondenti, oltre il 78%, è stata di molto superiore a quella registrata presso altre Università che hanno realizzato un'analisi di questo tipo e mostra chiaramente l'interesse che il personale tecnico amministrativo dell'ateneo ha nei confronti della formazione.

I dati emersi dal questionario, disaggregati secondo quattro variabili (categoria d'inquadramento, area di inquadramento, anni di servizio e struttura di appartenenza) sono successivamente stati analizzati in relazione alle tre aree della competenza professionale sopra indicate.

In relazione all'area delle conoscenze la richiesta di formazione si è rivolta principalmente agli aspetti giuridico-normativi percepiti come processo di aggiornamento professionale continuo.

L'area delle capacità ha visto invece prevalere la richiesta di formazione linguistica (lingua inglese) e informatica (*Word, Excel, Powerpoint* a livello avanzato e utilizzo dei motori di ricerca di *Internet*). Per quanto riguarda l'area dei comportamenti l'esigenza emersa riguarda la comunicazione interpersonale vista come strumento strategico per la soluzione di situazioni conflittuali e per la creazione di un "clima" collaborativo tra tutto il personale.

Complessivamente l'iniziativa ha registrato un buon livello di gradimento come emerge anche da alcuni suggerimenti riportati nell'ultima parte del questionario: in pochi casi sono stati polemici e per lo più rappresentano critiche costruttive se non apprezzamenti e aspettative relative all'utilizzo concreto dei dati emersi dall'analisi.

L'Ufficio Sviluppo Risorse Umane, istituito nel corso del 2003, sta predisponendo, pertanto, il piano di formazione triennale (2004-2006) che tenga conto delle indicazioni emerse dall'analisi effettuata.

L'ESPERIENZA DELL'UNIVERSITÀ DELL'ATENEIO DI PISA

L'ateneo di Pisa ha inviato il documento finale su "L'Analisi dei bisogni formativi del personale tecnico-amministrativo", a cura del Dipartimento II Risorse Umane – Ufficio reclutamento, formazione, tempo determinato.

Data l'organicità e la completezza dell'analisi non si è ritenuto opportuno elaborarne una sintesi, l'intero documento è consultabile al seguente indirizzo:
www.unipi.it/ateneo/personale/formazione/relazione.pdf.