

10.1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

I principi innovativi introdotti dalla riforma del sistema universitario (DM 509/99), relativamente all'offerta formativa, hanno innescato considerevoli cambiamenti anche nella struttura a supporto delle attività didattiche.

Le trasformazioni hanno coinvolto, più o meno direttamente, docenti e studenti, ma anche gli stessi organismi didattici e il personale tecnico-amministrativo.

Gli obiettivi della riforma didattica potranno essere perseguiti efficacemente solo se gli atenei riusciranno ad affiancare, ad un'offerta formativa sempre più rispondente alle esigenze del mercato del lavoro e degli stessi studenti, anche una forte innovazione in campo organizzativo, tale da superare meccanismi lavorativi basati sulla burocrazia e caratterizzati da rapporti gerarchici.

La riqualificazione del personale acquista, quindi, un'importanza strategica e diventa un valido strumento per gestire il cambiamento.

Il progressivo coinvolgimento e l'aggiornamento continuo delle risorse, chiamate a partecipare all'attuazione dei principi della riforma, può rappresentare la *chiave di volta* per il successo della stessa e, soprattutto, per la qualità dei servizi offerti a supporto dei corsi di studio.

La rilevazione delle attività formative per il personale tecnico-amministrativo ha visto crescere, in questi anni, l'interesse da parte delle università.

I risultati dell'indagine sono oggi un importante momento di confronto sia interno che esterno al sistema.

In quest'ottica si inserisce l'esigenza, espressa da diversi uffici per la formazione, di creare un osservatorio permanente sulla formazione che possa monitorare, e non solo rilevare periodicamente, le iniziative formative nelle università.

Il numero di atenei che hanno aderito all'iniziativa è progressivamente aumentato nel tempo, passando dai 29 del 2000 agli attuali 48.

Gli aspetti quali-quantitativi sono notevolmente migliorati e le informazioni rese disponibili sono il risultato di un monitoraggio sempre più accurato e rappresentativo della realtà formativa in cui si inserisce il personale tecnico-amministrativo.

Con l'intento di dare una visione quanto più completa del sistema universitario, nelle pagine seguenti si cercherà di evidenziare:

- da un lato la sensibilità della Conferenza dei Rettori alle attività formative dirette agli atenei (con una panoramica sulle attività promosse dalla Fondazione CRUI nell'ambito del Progetto *CampusOne*¹ per la formazione del personale direttamente coinvolto nel progetto);
- dall'altro, di sintetizzare quanto emerso direttamente nell'indagine.

¹ *CampusOne*, finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, è realizzato dalla CRUI nel triennio 2001/2004 e vede coinvolti 70 atenei per un totale di 270 corsi di laurea triennale.

10.2 LE ATTIVITÀ DELLA FONDAZIONE CRUI NELL'AREA DELLA FORMAZIONE CONTINUA

La Fondazione CRUI ha attivato - grazie anche all'esperienza accumulata attraverso la realizzazione del precedente Progetto Campus - un percorso di formazione continua per il personale delle università, mirato alla diffusione di modelli innovativi di *management* universitario, in particolare per quanto riguarda il coordinamento dei servizi alla didattica e la valutazione della qualità.

LE ATTIVITÀ REALIZZATE NEL 2002 NELL'AMBITO DEL PROGETTO CAMPUSONE

Le attività formative realizzate nel 2002 si sono incentrate in particolare su due tematiche il *management* didattico e l'autovalutazione dei corsi di Laurea e sono state realizzate all'interno del Progetto CampusOne. I corsi hanno coinvolto in complesso 591 partecipanti fra cui:

- docenti universitari;
- personale tecnico-amministrativo delle università;
- nuovo personale assunto per svolgere la specifica funzione di *manager* didattico.

IL MANAGEMENT DIDATTICO

Per facilitare i processi di gestione delle attività formative, è stato avviato un filone specifico di attività, volte alla formazione del *management* didattico.

Si è partiti dal presupposto che, per una gestione più agile ed efficace dei processi e dei servizi formativi delle università, fosse indispensabile introdurre nel sistema universitario una figura professionale innovativa che fosse in grado di interagire con attori differenti (dai docenti, agli studenti, alle parti sociali) al fine di migliorare la comunicazione tra i soggetti interni all'università e di intensificare l'integrazione tra università e mondo esterno.

In particolare, le attività riconducibili a questa nuova figura professionale sono:

- garantire un adeguato supporto agli studenti;
- assicurare uno specifico supporto tecnico alla direzione dei corsi di studio e alle Presidenze di facoltà;
- curare i rapporti con il territorio.

Al fine di preparare adeguatamente il personale delle università coinvolto nelle attività di *management* didattico, la Fondazione CRUI ha organizzato 11 corsi che hanno visto il coinvolgimento di 308 operatori e funzionari delle università.

Ogni singolo corso è durato 6 giorni per un totale di 484 ore di formazione erogate e 13.552 ore di formazione fruite.

Tali cifre sono indicative dello sforzo finora compiuto sia dalla CRUI dal punto di vista organizzativo, sia dalle singole università in termini di coinvolgimento di risorse umane, per migliorare l'organizzazione interna fornendo strumenti utili a supportare il lavoro che queste nuove figure sono chiamate a svolgere all'interno di ogni ateneo.

Le lezioni hanno trattato diversi argomenti, fra cui:

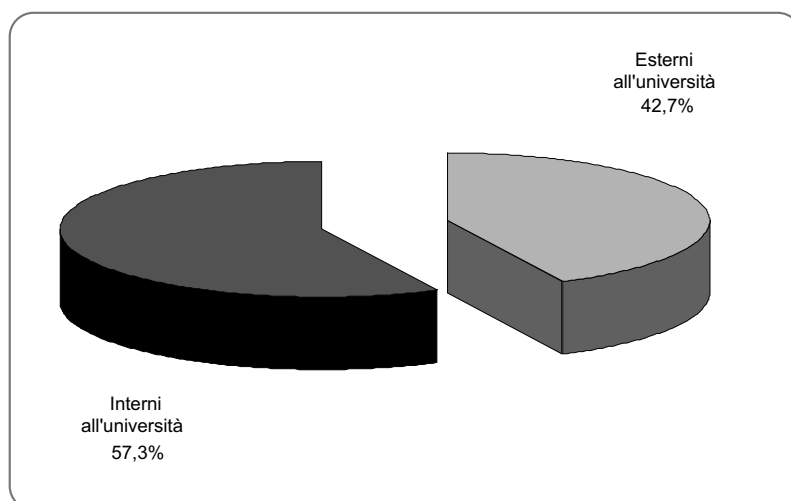
- la riforma didattica;
- la comunicazione;
- la formazione post-diploma e professionale;
- la valutazione e la qualità;
- il *project-management*;
- il ruolo, le funzioni e le competenze che si pensa debba avere un *manager didattico (MD)*.

Certamente, i corsi non avevano la pretesa di affrontare approfonditamente tutti i temi, ma l'intento e l'ambizione, senz'altro più operativi, erano di non fornire solo *nozioni* didattiche, bensì di *in-formare* i partecipanti su una serie di aspetti che, ci si augura, vedranno coinvolti i *manager didattici* nei prossimi anni.

I *manager didattici* che hanno partecipato ai corsi, nel 57,3% dei casi, sono stati scelti all'interno del personale di ateneo. In diversi casi, le attività di *management* sono svolte parallelamente alle funzioni abitualmente ricoperte (Grafico 1). Inoltre il 49,1% svolge la propria attività a livello di singolo corso di laurea, mentre i *manager didattici* di ateneo rappresentano il 27% dei partecipanti (Grafico 2).

I *manager didattici* sono in gran parte persone che vivono un'esperienza nuova e affrontano un ruolo non ricoperto in passato: il 66%, infatti, ha dichiarato di non avere mai lavorato in qualità di *manager didattico* mentre il 33,2% ha già svolto tali mansioni.

Grafico 1
DISTRIBUZIONE DEI MANAGER DIDATTICI



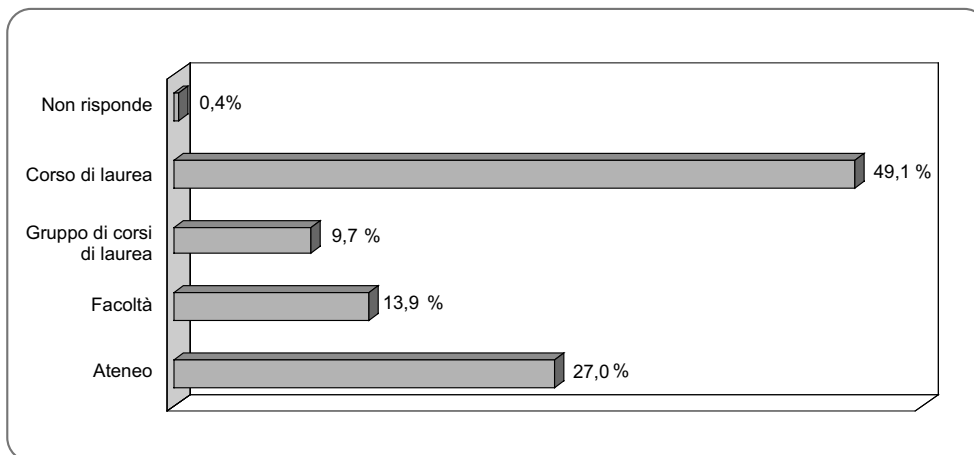


Grafico 2
DISTRIBUZIONE DEL LIVELLO
DI ATTIVITÀ DEI MANAGER
DIDATTICI

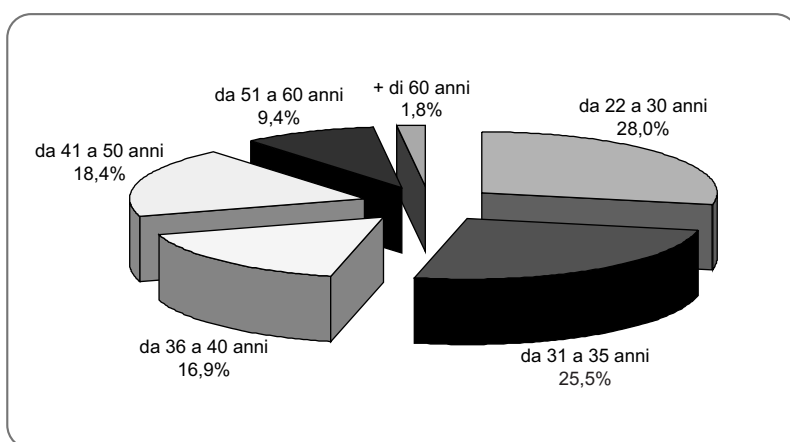


Grafico 3
DISTRIBUZIONE PER ETÀ DEI MANAGER
DIDATTICI

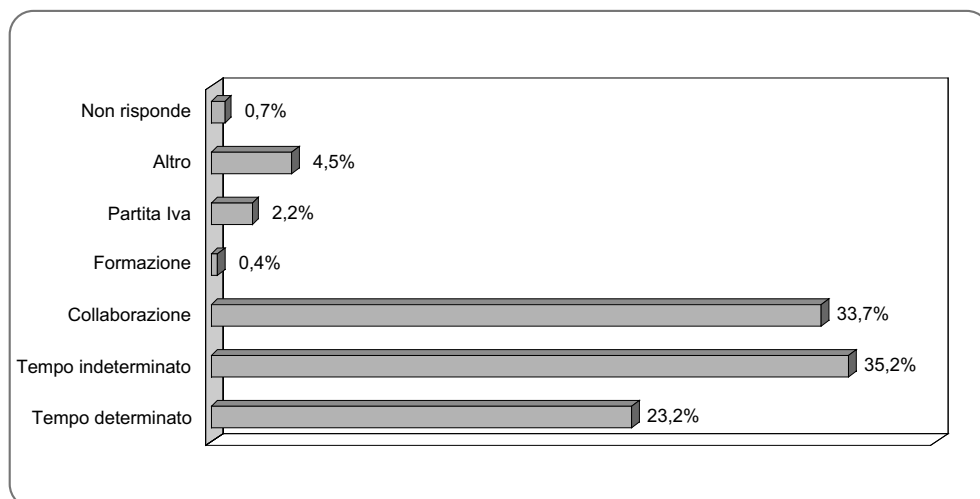
I *manager didattici* che hanno partecipato ai corsi sono più spesso donne (il 69,7%) e nel 53,5% dei casi hanno un'età compresa fra i 22 e i 35 anni (Grafico 3); se a questo si aggiunge che un'ulteriore 16,9% ha da 36 a 40 anni, si può affermare che il *popolo dei manager didattici* è in prevalenza giovane; quest'ultimo è un dato di notevole interesse sia dal punto di vista della continuità che della capacità di *sapersi mettere in gioco* in un ruolo non sempre definito.

I *manager didattici* individuati nell'ambito del personale interno delle università han-

Tabella 1 - DISTRIBUZIONE DEL TIPO DI INQUADRAMENTO DEI MANAGER DIDATTICI INTERNI AL PERSONALE DELL'ATENEO

TIPO DI INQUADRAMENTO DEI MD INTERNI AL PERSONALE DELL'ATENEO	VALORI %
Posizioni di tipo D	54,0
EP - Elevato Potenziale	6,2
Altro	39,8
Totale	100,0

Grafico 4
MANAGER DIDATTICI:
TIPOLOGIA DEL RAPPORTO
DI LAVORO



no nel 60% dei casi un contratto a tempo indeterminato e nel 39,4% uno a tempo determinato (il restante 0,6% ha un contratto di formazione-lavoro); riguardo al tipo di inquadramento è evidente la prevalenza delle posizioni di tipo D, infatti il 54% appartiene a questo livello, mentre solo il 6,2% ha un livello EP (elevato potenziale) non ricorrendo sempre la posizione di *manager didattico* di ateneo (Tabella 1).

Tabella 2 - DISTRIBUZIONE DELL'AREA DISCIPLINARE DELLA LAUREA O DEL DIPLOMA UNIVERSITARIO DEI PARTECIPANTI

AREA DISCIPLINARE	VALORI %
Ingegneria civile e architettura	4,5
Ingegneria industriale e dell'informatica	1,1
Scienze agrarie e veterinarie	2,2
Scienze biologiche	1,9
Scienze chimiche	1,1
Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche	17,6
Scienze della terra	0,4
Scienze economiche e statistiche	15,7
Scienze fisiche	0,4
Scienze giuridiche	13,9
Scienze matematiche e informatiche	0,7
Scienze mediche	1,1
Scienze politiche e sociali	10,9
Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche	14,6
Non risponde	13,9
Totale	100,0

La situazione contrattuale complessiva può essere riassunta dal Grafico 4 dove si nota che i *manager didattici* hanno, in prevalenza, un contratto di collaborazione coordinata e continuativa e, solo in pochissimi casi, una situazione di consulenza con partita Iva.

Le persone che ricoprono tale ruolo hanno una formazione di tipo universitario (diploma o laurea) e, raggruppando i titoli di studio per aree disciplinari, emerge la prevalenza di alcune lauree; in particolare i laureati/diplomati nelle aree *Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche* e *Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche* vedono la presenza rispettivamente del 17,6% e 14,6% dei partecipanti ai corsi.

Numerosi sono anche coloro che hanno una formazione *Economica e statistica* (15,7%), *Giuridica* (13,9%) e *Politico-sociale* (10,9%); le restanti aree disciplinari, come si nota dalla Tabella 2, sono poco rappresentate.

L'AUTOVALUTAZIONE

La seconda grande area di attività formative mira a introdurre e diffondere procedure per la valutazione della qualità dei corsi di laurea partecipanti al progetto.

La metodologia è ispirata ai modelli di valutazione della qualità ed è stata messa a punto in collaborazione con le associazioni professionali del settore controllo della qualità.

Il modello è stato proposto a tutti i corsi di studio aderenti al Progetto *CampusOne*; rispetto ai modelli classici di valutazione sono stati introdotti opportuni accorgimenti e semplificazioni mirati a cogliere e a rispettare le peculiarità del sistema universitario.

È stato costituito un Gruppo di esperti con l'obiettivo di coordinare le attività, sono stati anche individuati *tutor* con il compito di supportare i corsi di studio nella fase di applicazione del modello. Così facendo, si è cercato di favorire la crescita di *reti* di confronto su specifici argomenti relativamente alle aree di indagine della valutazione (esigenze ed obiettivi, sistema organizzativo, risorse, processo formativo, ecc.), o agli strumenti utilizzati (banche dati, indicatori, ecc.).

Per consentire la diffusione e la corretta applicazione del modello di valutazione all'interno delle università, nel 2002 sono stati realizzati 10 corsi di formazione, ognuno della durata di 5 giorni.

A tali corsi hanno partecipato 283 docenti universitari attualmente coinvolti nelle attività di autovalutazione dei propri corsi di studio.

Nel complesso sono state erogate 400 ore di formazione e fruite 11.320 ore.

LE ATTIVITÀ PREVISTE PER IL 2003

A conclusione delle attività formative realizzate dalla Fondazione CRUI nel corso del 2002, è emersa una valutazione complessivamente positiva: molti atenei hanno chiesto di estendere questa esperienza formativa anche al personale universitario non direttamente coinvolto nel Progetto *CampusOne*.

Il successo ottenuto dalle iniziative nel settore è probabilmente riconducibile ad una serie di fattori:

- la CRUI, che ha progettato, organizzato e coordinato l'insieme delle attività e che rappresenta l'insieme delle università italiane, è la rete che facilita la connessione tra le autonomie e lo scambio non sporadico di esperienze;
- gli stessi *allievi* spesso, durante le attività formative, hanno svolto il ruolo di docenti, contribuendo, con la propria esperienza, all'arricchimento di specifici argomenti trattati durante la didattica;
- lo scambio di esperienze - e la successiva analisi di tutte le informazioni raccolte da parte dello *staff* didattico - ha consentito l'elaborazione di un quadro generale delle problematiche e delle possibili strategie per una nuova organizzazione delle università, sempre nel rispetto delle peculiarità di ogni singola realtà;
- la rete promossa dalla CRUI ha consentito la realizzazione di attività formative non casuali o episodiche, favorendo la continua verifica tra *teoria e pratica*;
- l'appartenenza alla rete così costituita ha fatto maturare un forte senso di identità tra i partecipanti, riducendone la *percezione di isolamento*.

Alla luce di tutti questi aspetti messi in evidenza, la Fondazione CRUI ha pensato, quindi, di progettare e realizzare nell'arco del 2003 una serie di attività formative descritte nei prossimi paragrafi.

I NUOVI CORSI PER AUTOVALUTATORI E MANAGER DIDATTICI

Per quanto riguarda l'area della valutazione, nei primi mesi del 2003 (febbraio e marzo) sono state realizzate ulteriori attività formative, costituite da incontri seminari della durata di un giorno, in cui sono state presentate alcune modifiche apportate al modello di valutazione elaborato nel 2002 e le motivazioni che hanno portato a tali cambiamenti.

A queste brevi attività formative hanno partecipato i 283 docenti universitari che erano stati coinvolti nelle attività di formazione sull'autovalutazione realizzate nel 2002.

Numerosi atenei hanno espresso la volontà di diffondere le metodologie di valutazione a tutti i propri corsi di studio.

Di conseguenza è emersa l'esigenza di aumentare il numero dei docenti universitari formati sulle tematiche inerenti la valutazione e, in particolare, sul modello di autovalutazione già sperimentato nei corsi di studio aderenti al Progetto *CampusOne*.

Dal mese di febbraio, quindi, la CRUI è impegnata nella realizzazione dei nuovi corsi per autovalutatori che si svolgono direttamente presso gli atenei interessati. In particolare la CRUI si occupa della progettazione e della realizzazione delle attività didattiche, mentre la gestione dei corsi è affidata direttamente ai singoli atenei.

Per quanto riguarda l'area del *management* didattico sono stati finora realizzati due corsi di formazione presso l'Università degli studi di Catania e l'Università degli studi di Bologna.

LE ATTIVITÀ FORMATIVE PER IL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Il Progetto CampusOne ha introdotto all'interno delle Amministrazioni universitarie un nuovo modello di rendicontazione e monitoraggio delle spese, che ha consentito la sperimentazione di nuove tipologie di lavoro *in team* passando, dall'espletamento di funzioni legate ad un'organizzazione di tipo gerarchico, al perseguimento di obiettivi di progetto legati ad un'organizzazione *per processo*.

Per diffondere e migliorare la conoscenza del personale tecnico-amministrativo su specifici modelli di rendicontazione, sono stati realizzati due corsi di formazione, dal titolo *Metodologia di esposizione dei costi del Progetto CampusOne*. In particolare, attraverso queste specifiche attività formative si intende:

- migliorare tra i responsabili amministrativi la conoscenza del sistema di monitoraggio e rendicontazione delle spese, utilizzato nell'ambito del Progetto CampusOne, e confrontare questa nuova metodologia con gli altri sistemi di rendicontazione in uso presso le università italiane;
- consentire lo scambio di informazioni tra i responsabili amministrativi del progetto, in tema di monitoraggio delle spese e di rendicontazione;
- confrontare i differenti modelli organizzativi adottati dalle università per la gestione delle attività del progetto, al fine di individuarne i punti di forza e di debolezza.

Ai corsi, tenuti durante il mese di aprile 2003, hanno partecipato i 70 responsabili amministrativi degli atenei coinvolti nel Progetto CampusOne.

L'ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI

La Fondazione CRUI nel 2003 è impegnata anche in attività di analisi dei fabbisogni formativi delle università rispetto a due specifiche aree:

- la comunicazione;
- le relazioni internazionali.

La scelta di queste tematiche è legata alle continue richieste degli atenei in merito alla necessità di migliorare, all'interno delle università, le competenze su tali argomenti.

La CRUI, per progettare interventi formativi diretti a colmare eventuali lacune professionali del personale, svolgerà un'analisi preliminare sulle competenze e conoscenze al momento esistenti all'interno delle università italiane.

È, quindi, prevista la realizzazione di iniziative specifiche di analisi dei fabbisogni formativi sui temi della comunicazione e delle relazioni internazionali, quali ad esempio:

- indagini sulle conoscenze e sulle competenze del personale universitario rispetto alle aree individuate, attraverso la somministrazione di questionari o la realizzazione di interviste in profondità ad interlocutori privilegiati;
- *focus group* tra il personale universitario per l'analisi congiunta delle aree deboli nei due settori individuati.

10.3 LE UNIVERSITÀ CHE HANNO PARTECIPATO ALL'INDAGINE

La formazione del personale tecnico-amministrativo è un elemento che interessa in misura crescente le università in quanto si vedono sempre più coinvolte nel processo di cambiamento organizzativo, che non può prescindere dal contributo delle persone che partecipano direttamente alla gestione del sistema.

L'iniziativa, promossa dall'*Osservatorio sui bisogni formativi nella PA* di cui la CRUI si fa portavoce presso gli atenei, ha visto in questi ultimi tre anni crescere la partecipazione del mondo universitario. Come già evidenziato in precedenza, nel 2000 gli atenei che hanno aderito all'indagine erano 29 mentre in quest'edizione sono 48; l'indagine 2002 ha, quindi, coperto il 62,3% delle università italiane con un incremento complessivo del 16% rispetto allo scorso anno.

L'obiettivo di arrivare a monitorare l'intero sistema e di avere una visione completa sembra essere più vicino; la situazione attuale mette in evidenza un sicuro consolidamento dell'indagine, soprattutto considerando che resta invariato il nucleo principale di università. Ogni anno, infatti, partecipano all'incirca tutti gli atenei presenti nell'edizione precedente. Un aspetto da tenere presente è la differenza che intercorre fra gli atenei statali e quelli non statali; questi ultimi hanno una maggiore autonomia decisionale e non sempre rispondono alle stesse logiche o hanno gli stessi meccanismi organizzativi delle amministrazioni più propriamente *pubbliche*.

Come è possibile vedere dai dati contenuti nella Tabella 3, fra i 48 atenei, 45 sono statali (circa il 94% considerando anche i Politecnici e le Scuole superiori universitarie). Quest'ultimo dato mette in evidenza il *diverso interesse* di una tipologia rispetto all'altra, ed anche una maggiore sensibilità alle iniziative sponsorizzate da organi centrali.

La realtà degli atenei è molto diversificata e non sempre è possibile ricondurre tutte le attività ad un unico ufficio per la formazione che gestisce e coordina le diverse iniziative a livello centrale.

Tabella 3 - DISTRIBUZIONE DELLE UNIVERSITÀ CHE PARTECIPANO ALL'INDAGINE

	SISTEMA	INDAGINE	% INDAGINE
Università statali	57	40	70,2
Università non statali	14	3	21,4
Politecnici	3	3	100,0
Scuole superiori universitarie	3	2	66,7

In questi ultimi anni è notevolmente aumentato il numero di università che hanno investito nella creazione di un ufficio appositamente dedicato alla formazione; tali strutture hanno il compito di proporre e coordinare percorsi formativi in linea con le strategie di crescita e innovazione. Nonostante il grande sforzo organizzativo delle persone direttamente coinvolte nella gestione degli uffici, non sempre gli atenei sono in grado di conoscere, in modo puntuale e tempestivo, tutti gli eventi formativi sponsorizzati direttamente dalle facoltà, dai dipartimenti e dalle biblioteche.

Uno dei maggiori ostacoli riscontrati nella fase di raccolta dei dati è, infatti, la difficoltà nel reperire le informazioni dagli uffici periferici e/o dalle singole segreterie; da questo punto di vista si può tranquillamente affermare che l'indagine presenta una situazione sottostimata rispetto alla realtà.

Per questi motivi non si può pensare di delineare, a partire dai dati raccolti, una visione rappresentativa ed esaustiva del sistema universitario italiano; in primo luogo perché l'autonomia consente ampio potere decisionale, in secondo luogo perché esiste un'effettiva diversità che non rende paragonabili, a livello di sistema, le linee programmatiche dei diversi atenei.

Lo sforzo interpretativo è allora indirizzato ad evidenziare le caratteristiche comuni alle varie strutture che, oltre a fotografare la reale situazione dei partecipanti all'indagine, indichino anche le tendenze a livello di sistema e mettano in luce una particolare attenzione per talune tematiche.

Come è possibile notare dalla Tabella 4, le università che hanno risposto al questionario non sono concentrate in alcune aree del Paese, ma ripartite fra nord, centro e sud, con una maggiore adesione del Mezzogiorno, seguito dal nord (63,3%) e dal centro (circa il 54%); per la distribuzione geografica delle università che hanno partecipato all'indagine riferirsi al Grafico 5.

Il primo aspetto su cui si può focalizzare l'attenzione riguarda l'aumento del personale tecnico-amministrativo che è passato dalle 56.783 unità del 2001 (dato relativo a tutti gli atenei statali e non statali), alle 58.864 del 2002 (3,5% in più). Nelle università che hanno partecipato all'indagine anche nel 2001 si è verificata una crescita di personale nell'ordine del 4,6%; un dato che mette in evidenza l'investimento degli atenei al fine di migliorare e adeguare le proprie risorse organizzative alla continua evoluzione delle competenze richieste al personale tecnico-amministrativo.

Tabella 4 - DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE UNIVERSITÀ

	SISTEMA	INDAGINE	% INDAGINE
Nord	30	19	63,3
Centro	26	14	53,8
Sud	21	15	71,4
Totale	77	48	62,3

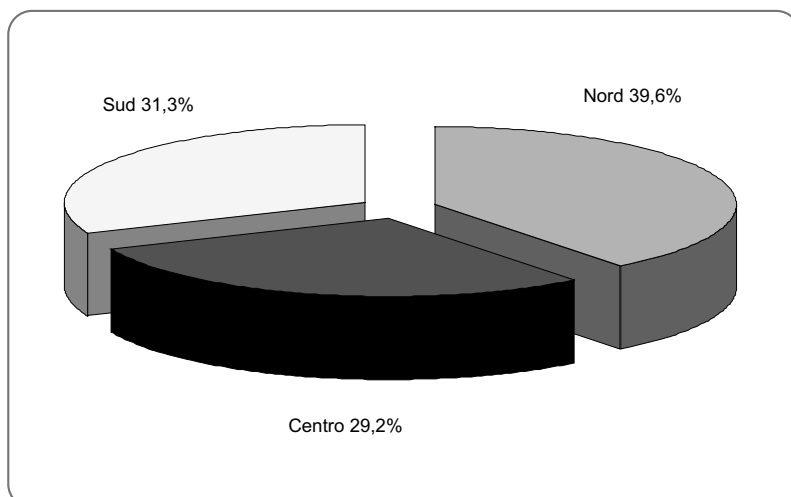


Grafico 5
DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE
UNIVERSITÀ CHE PARTECIPANO ALL'INDAGINE

Tabella 5 - PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO NELLE 48 UNIVERSITÀ

PERSONALE	SISTEMA	INDAGINE	% INDAGINE
Nord	21.442	16.660	77,7
Centro	19.453	14.727	75,7
Sud	17.969	16.263	90,5
Totale	58.864	47.650	80,9

Nella Tabella 5 è specificata la distribuzione delle risorse umane rispetto al territorio. Anche in questo caso il sud è l'area maggiormente rappresentata in quanto attraverso l'indagine si riesce a coprire il 90,5% del personale tecnico-amministrativo complessivo. A livello nazionale la percentuale di copertura raggiunge circa l'81% della totalità di personale; questo dato è sicuramente positivo e lascia un certo spazio ad eventuali riflessioni che, con le dovute cautele e a partire dai risultati dell'indagine, possano essere riferite anche all'intero sistema.

La composizione delle risorse umane, negli atenei partecipanti, è riassunta dalla Tabella 6. È subito evidente una netta predominanza dei livelli C e B (definiti *altri* all'interno del questionario di rilevazione), mentre l'apparato dirigente rappresenta solo lo 0,6% del totale. Va inoltre specificato che, con la dicitura *funzionari*, sono stati compresi anche i *ruoli EP* (elevato potenziale) in quanto, pur non essendo assimilabili ai ruoli predefiniti dalla Pubblica amministrazione, ricoprono nelle università posizioni organizzative simili.

Nella stessa tabella sono messi anche a confronto i dati del 2001 con quelli del 2002; certamente un raffronto fra le due situazioni è possibile solo in termini percentuali e, in questo senso, la situazione in termini di livelli e posizioni organizzative interne non presenta particolari cambiamenti da un anno all'altro. Le percentuali di *funzionari* e *dirigenti* sono leggermente in crescita anche se la differenza è probabilmente ancora trop-

po contenuta per parlare di un reale spostamento del personale interno verso livelli lavorativi più *alti* e, quindi, verso una maggiore responsabilizzazione del proprio lavoro.

È confermata la tendenza ad impiegare percentuali più alte di personale femminile. Nel 2002, infatti, il 55,6% del personale è rappresentato da donne, mentre diminuisce la percentuale di neoassunti che passa dallo 6,8% del 2001 al 4,2% del 2002.

Quest'ultimo dato, associato all'aumento del personale cui si accennava in precedenza, offre un interessante spunto di riflessione: probabilmente sono aumentate le assunzioni a *tempo determinato* o le *collaborazioni coordinate e continuative* in linea con quelle che sono le nuove tendenze di flessibilità del posto di lavoro e di ricerca di competenze specifiche non sempre risolvibili con la crescita del proprio personale interno.

Tabella 6 - DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE UMANE PER QUALIFICA E SESSO NEGLI ATENEI PARTECIPANTI

PERSONALE	2001 41 ATENEI		2002 48 ATENEI	
	NUMERO	% TOTALE	NUMERO	% TOTALE
Dirigenti	220	0,5	252	0,6
Funzionari	10.916	26,2	12.691	26,6
Altri	30.598	73,3	34.707	72,8
<i>di cui uomini</i>	<i>19.514</i>	<i>46,7</i>	<i>21.180</i>	<i>44,4</i>
<i>di cui donne</i>	<i>22.220</i>	<i>53,3</i>	<i>26.470</i>	<i>55,6</i>
<i>di cui neoassunti</i>	<i>2.828</i>	<i>6,8</i>	<i>2.012</i>	<i>4,2</i>

10.4 TIPOLOGIA, DIMENSIONE E ORGANIZZAZIONE DELLA FORMAZIONE

L'indagine mirava ad individuare quanto realizzato dalle Amministrazioni pubbliche in materia di formazione, focalizzando in particolare l'attenzione, da un lato sui corsi e seminari, intesi come interventi formativi veri e propri, dall'altro sulla partecipazione e/o organizzazione di convegni e conferenze, considerando tra questi ultimi anche le attività di *stage* e formazione-lavoro.

Le università che hanno partecipato all'indagine, nel corso del 2002, hanno organizzato o hanno aderito complessivamente a 2.275 eventi formativi suddivisi in 1.854 corsi e seminari e 421 convegni, conferenze, *stage* e formazione-lavoro (Grafico 6).

Rispetto all'anno precedente le percentuali dell'una e dell'altra tipologia di attività formative sono rimaste più o meno stabili; si può comunque segnalare una leggera flessione degli eventi formativi *classici* che passano da una percentuale del 82,4% del 2001 all'81,5% del 2002.

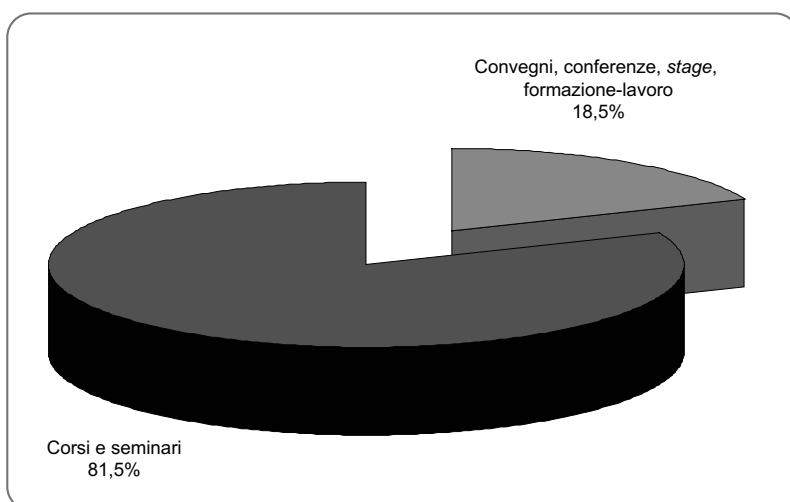


Grafico 6
DISTRIBUZIONE DELLA TIPOLOGIA DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE

Sugli eventi formativi del tipo corsi e seminari si concentrano i maggiori sforzi sia in termini economici che organizzativi da parte di tutte le università. Si può notare che ai 1.854 corsi si affiancano le 2.474 edizioni: questo significa che ogni corso è stato in media ripetuto 1,3 volte. Il numero medio di edizioni per corso è diminuito rispetto al 2001 quando il dato si era attestato sull'1,6; questo mette in evidenza che, nell'anno 2002, l'offerta formativa è stata più diversificata.

L'impegno dedicato alle attività formative del personale interno è costantemente cresciuto negli ultimi tre anni; nella Tabella 7 è possibile notare come il numero medio dei corsi per università sia passato da 35,7 del 2000 a 38,6 del 2002.

Tabella 7 - DISTRIBUZIONE DEL NUMERO MEDIO DI CORSI E SEMINARI PER ANNO DI RIFERIMENTO

	2000	2001	2002
Numero medio di corsi e seminari per università	35,7	37,9	38,6

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

	2000	2001	2002
Ore fruite per partecipante	48,9	23,1	35,8

Complessivamente sono state erogate 70.313 ore di formazione, intendendo per *ore erogate* la somma per ogni singolo corso della durata in ore moltiplicata per il numero di edizioni svolte. Ciascun corso ha avuto quindi una durata media di 28,4 ore; rispetto alle 21 ore della passata edizione va registrato un aumento significativo.

I partecipanti ai corsi e seminari sono stati 23.694. Complessivamente sono state fruite 848.209 ore di formazione, intendendo per *ore fruite* la somma per ogni corso della durata in ore moltiplicata per il numero dei partecipanti. Le ore fruite per partecipante nel 2002 sono state 35,8; rispetto al 2001 quest'ultimo indicatore è notevolmente aumentato (Tabella 8) con un'inversione di tendenza rispetto all'anno precedente.

L'insieme dei dati mette in evidenza essenzialmente due aspetti: da un lato l'impegno continuo e costante profuso nel tempo da parte delle università per permettere alle proprie risorse di aggiornarsi, prendendo parte a quel processo di *lifelong learning* sempre più necessario per gestire il cambiamento e l'innovazione; dall'altro gli interventi formativi appaiono più mirati, non tanto rivolti ad offrire una *formazione di base* largamente diffusa ed uguale per tutti, quanto maggiormente specializzata e mirata a far crescere particolari competenze. Il fatto che il numero medio delle ore di formazione per ciascun partecipante aumenti nel tempo, così come la durata dei corsi, sembra confermare questa impressione.

Finora si è fatto riferimento alle attività formative *in senso stretto*. Spostando l'attenzione anche all'altra tipologia di formazione indagata attraverso il questionario (scheda Q6), si può dire che il 6,6% del personale totale (3.151 persone) ha partecipato a convegni, conferenze, *stage* e formazione-lavoro, una percentuale decisamente inferiore rispetto ai corsi e seminari.

I PARTECIPANTI

Per quanto riguarda la tipologia dei partecipanti ai corsi e seminari, uno degli aspetti che emerge è una diminuzione sostanziale del personale coinvolto: si passa, infatti, dalle 40.013 unità del 2001 alle 23.694 del 2002. I valori assoluti non possono essere considerati molto significativi in quanto il bacino di riferimento è leggermente cambiato rispetto all'anno precedente ma, considerando il valore percentuale, si passa dal 95% del personale, che nel 2001 partecipava ad eventi formativi, al 48% del 2002.

Scendendo maggiormente 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, sia rispetto alla popolazione di riferimento (Tabelle 9 e 10).

Appena l'1,1% delle attività formative è rivolto ai dirigenti interessando, in realtà, oltre il 100% dei dirigenti presenti nelle università.

I funzionari sono quelli che apparentemente sono meno coinvolti nella formazione: scendendo nel dettaglio, si può però notare che la percentuale è cresciuta dal 27,8% del 2001 al 31,2% del 2002 e che, inoltre, rispetto alla totalità dei funzionari presenti nelle università, ai corsi partecipa il 58%.

Per quanto riguarda le *altre* figure professionali (i ruoli C e inferiori), queste rappresentano la percentuale maggiore di personale formato anche se, rispetto alla totalità della categoria, sono stati interessati da attività di formazione in una percentuale del 46,3.

Le donne sono coinvolte nelle attività formative in misura maggiore rispetto agli uomini sia rispetto alla totalità dei partecipanti, dove rappresentano il 56,8%, sia in rapporto all'incidenza sulla totalità della popolazione femminile (circa il 51%).

Tabella 9 - DISTRIBUZIONE PER ANNO DEI PARTECIPANTI AI CORSI E SEMINARI (scheda Q5)

PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE	2001		2002	
	NUMERO	% TOTALE	NUMERO	% TOTALE
Dirigenti	242	0,6	255	1,1
Funzionari	11.128	27,8	7.385	31,2
Altri	28.643	71,6	16.054	67,7
Totale	40.013	100,0	23.694	100,0
<i>di cui uomini</i>	<i>16.879</i>	<i>42,2</i>	<i>10.229</i>	<i>43,2</i>
<i>di cui donne</i>	<i>23.134</i>	<i>57,8</i>	<i>13.465</i>	<i>56,8</i>
<i>di cui neoassunti</i>	<i>1.020</i>	<i>2,5</i>	<i>1.869</i>	<i>7,9</i>

Tabella 10 - INCIDENZA DELLA FORMAZIONE PER CATEGORIA PROFESSIONALE

PERSONALE	NUMERO	% SUL TOTALE	% PARTECIPANTE AI CORSI
Dirigenti	252	0,6	101,2
Funzionari	12.691	26,6	58,2
Altri	34.707	72,8	46,3
Totale	47.650	100,0	48,0
<i>di cui uomini</i>	<i>21.180</i>	<i>44,4</i>	<i>48,3</i>
<i>di cui donne</i>	<i>26.470</i>	<i>55,6</i>	<i>50,9</i>
<i>di cui neoassunti</i>	<i>2.012</i>	<i>4,2</i>	<i>92,9</i>

Tabella 11 - PARTECIPANTI A CONVEGNI, CONFERENZE, STAGE E FORMAZIONE LAVORO

PERSONALE	NUMERO	%	% SUL TOTALE DELLA CATEGORIA PROFESSIONALE
Dirigenti	161	5,1	63,1
Funzionari	1.228	39,0	16,6
Altri	1.762	55,9	11,0
Totale	3.151	100,0	-

Un dato interessante è riscontrabile fra i neoassunti, che rappresentano appena il 7,9% del totale dei partecipanti ai corsi e seminari: rispetto al totale, però, circa il 93% ha preso parte ad eventi formativi durante l'anno 2002.

Per quanto riguarda le *altre attività formative* (quelle cui si riferiva la scheda Q6 del questionario e precisamente convegni, conferenze, *stage* e formazione-lavoro), la partecipazione rispetto ai ruoli è riassunta nella Tabella 11. A tali eventi formativi aderiscono maggiormente i dirigenti i quali, pur partecipando ad appena il 5% degli eventi, rappresentano comunque il 63% del totale di categoria.

I convegni e le conferenze sono, per loro stessa natura, momenti di presentazione e di dialogo su tematiche innovative, nonché occasione per presentare argomenti di ricerca. Rappresentano, inoltre, un importante momento di confronto con le altre realtà. In quest'ottica appare naturale che coloro che, di fatto, devono gestire il cambiamento e l'innovazione, siano maggiormente coinvolti e interessati a partecipare a tali eventi.

L'ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione della formazione e la presenza di strutture dedicate alla predisposizione e attuazione di progetti formativi per il proprio personale interno è uno degli aspetti che risultano ancora carenti nelle università aderenti all'indagine. In particolare quattro atenei non hanno fornito informazioni; non vi sono atenei che abbiano al proprio interno una scuola; 22, invece, dichiarano di avere un'unità organizzativa in cui sono stabilmente impiegate 47 persone (in media due persone per unità), mentre in 20 università è presente un ufficio formazione per un totale di 63 unità di personale (in media 3 persone per ufficio).

Complessivamente, quindi, nelle strutture che si occupano di formazione trovano collocazione 110 persone, la cui incidenza rispetto al personale totale è dello 0,23%.

Per quanto riguarda l'erogazione dei corsi e seminari i risultati dell'indagine mettono in evidenza come per il 40,3% dei casi siano erogati da altre organizzazioni private, mentre nel 38,1% dei casi è lo stesso ateneo di appartenenza ad occuparsi della didattica (Grafico 7).

Rispetto alla precedente edizione si può notare una maggiore tendenza ad avvalersi di organizzazioni esterne: nel 2001, infatti, la percentuale di atenei che dichiaravano di

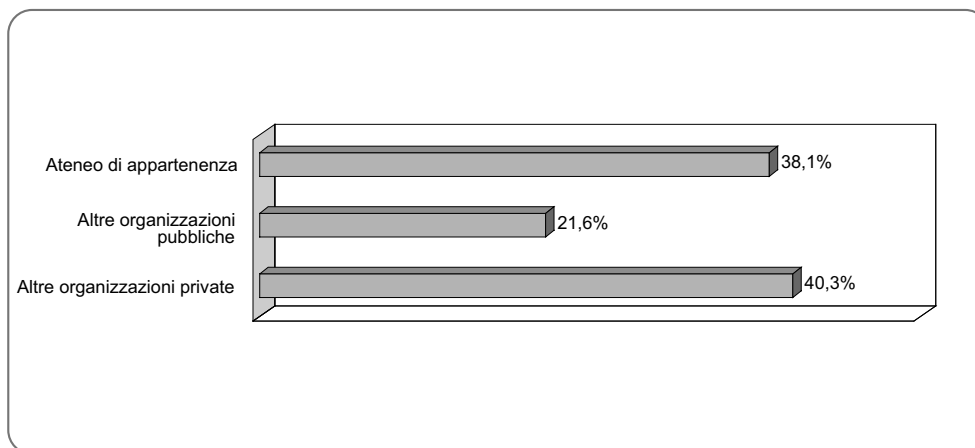


Grafico 7
DISTRIBUZIONE DEI CORSI
PER ENTE EROGATORE

erogare direttamente i corsi era decisamente superiore, il 47,5%, mentre era più bassa la percentuale di chi si era rivolto ad altre organizzazioni private (il 32,4% rispetto al 40,3% del 2002).

Dall'indagine sembra emergere una certa propensione a cercare, all'esterno delle stesse università, organizzazioni appositamente dedicate alla formazione che possano proporre percorsi formativi in linea con le esigenze richieste. In quest'ottica gli uffici interni avranno maggiormente un ruolo di coordinamento e di direzione strategica e non saranno appesantiti dagli aspetti più legati alla didattica.

LE MODALITÀ DI EROGAZIONE E LE METODOLOGIE FORMATIVE

Il tema sulle modalità di erogazione della didattica è stato completamente rinnovato rispetto al 2001: quest'anno, infatti, si è deciso di cambiare le possibili scelte in quanto le precedenti non erano più considerate esaustive rispetto alla realtà che si voleva indagare. Tale scelta ha certamente migliorato la capacità di cogliere pienamente le caratteristiche della formazione, evitando eventuali distorsioni o errate attribuzioni, ma ha anche precluso la possibilità di effettuare precisi confronti con i dati passati o la definizione di tendenze nel tempo.

Nel questionario, per ogni corso o seminario era possibile scegliere fra più modalità di erogazione, in linea con quanto avviene nella realtà, laddove spesso si ricorre a un insieme di elementi tali da rendere più agevole e funzionale il percorso formativo. Inoltre era richiesto di indicare, fra le modalità scelte, quella prevalente. Per le elaborazioni che seguono sono state considerate unicamente queste ultime.

Come si può notare dalla Tabella 12, la modalità di erogazione più utilizzata è quella classica dell'aula, che risulta la più diffusa anche rispetto alle singole aree tematiche. In particolare, l'area giuridico-normativa generale utilizza questa modalità nel 97% dei corsi, mentre le aree organizzazione e personale, manageriale e comunicazione ne fanno uso in circa il 96% dei casi. Un aspetto interessante è l'utilizzo dell'aula quale modalità prevalente anche nel 38% dei corsi riguardanti l'area informatica e telematica.

Per quanto riguarda le *altre modalità*, alcune sono maggiormente utilizzate in relazione a certe aree. Ad esempio, il laboratorio informatico è previsto come modalità prevalente nel 12,3% dei corsi riguardanti l'area economico-finanziaria e, prevedibilmente, nel 54,5% dei corsi dell'area informatica e telematica.

Un aspetto interessante emerge relativamente all'area del controllo di gestione dove la modalità di erogazione prevalente (il 44% dei corsi) risulta essere l'autoapprendimento.

Tabella 12 - MODALITÀ DI EROGAZIONE

MODALITÀ	NUMERO CORSI	VALORI %
Aula	1.533	82,7
Autoapprendimento	66	3,6
<i>E-learning</i>	14	0,8
Formazione intervento	29	1,6
Laboratorio informatico	191	10,3
<i>Learning on the job</i>	20	1,1
Videoconferenza	1	0,1
Totale	1.854	100,0

10.5 CONTENUTI E TEMATICHE DELLE ATTIVITÀ

Passando ad analizzare i contenuti e le tematiche affrontate durante la realizzazione di corsi e seminari, si può notare che, su alcune aree, c'è stata un'attenzione maggiore da parte delle università. In particolare, il maggior numero di corsi è stato organizzato nelle aree giuridico-normativa, organizzazione del personale, informatica e telematica - rispettivamente il 17,5%, il 16,8% e il 14,8% (Tabella 13).

Tali tematiche sono quelle che, probabilmente, hanno un impatto più diretto sulle capacità di svolgere al meglio il proprio lavoro; inoltre, sono anche quelle su cui è necessario intervenire per *diffondere informazione* con l'obiettivo di migliorare il sistema università dal punto di vista organizzativo e gestionale. Di seguito si trattano distintamente le singole aree tematiche, analizzando le principali caratteristiche che le contraddistinguono (Tabelle 14 e 15).

AREA GIURIDICO-NORMATIVA GENERALE

Come già anticipato, in quest'area è stato erogato il maggior numero di corsi, con il coinvolgimento della percentuale più alta di personale (21,4%).

In realtà analizzando le ore fruite ed erogate si nota che, rispetto ad altre aree, i valori non sono particolarmente elevati: le ore fruite sono state, infatti, 62.006, pari al 7,3% del totale, e le ore erogate 8.680, pari al 12,3% del valore complessivo; tali dati fanno pensare a corsi brevi, con l'obiettivo principale dell'aggiornamento e non della formazione *ex-novo*. A questi corsi ha partecipato il 72,8% del personale appartenente ai livelli B e C; la sottoarea maggiormente interessata è stata la *sicurezza nei luoghi di lavoro* (27,2% dei corsi).

Tabella 13 - DISTRIBUZIONE DI CORSI E SEMINARI PER AREA TEMATICA

AREA	PARTECIPANTI PER AREA	VALORI %
Giuridico-normativa generale	5.066	21,4
Organizzazione e personale	1.999	8,4
Manageriale	591	2,5
Comunicazione	1.630	6,9
Economico-finanziaria	1.864	7,9
Controllo di gestione	1.243	5,2
Informatica e telematica	5.053	21,3
Linguistica	2.446	10,3
Tecnico-specialistica	1.809	7,6
Internazionale	209	1,0
Multidisciplinare	1.784	7,5
Totale	23.694	100,0

AREA ORGANIZZAZIONE E PERSONALE

Quest'area ha coinvolto l'8,4% del personale tecnico-amministrativo; in particolare nel 63% dei casi i destinatari sono i livelli C e B e nel 38% sono i funzionari. Sono stati erogati 311 corsi corrispondenti al 16,8% dei corsi complessivi; le ore fruite rappresentano il 3,2%, mentre le ore erogate sono l'8,9%. Le sottoaree più citate sono state: normativa pubblico impiego e contratti di lavoro (22,5%), normativa previdenziale (10,3%) e progettazione organizzativa: metodologie e strumenti (10,9%). Un aspetto interessante riguarda l'erogazione dei corsi su questi temi che è stata affidata nel 76% dei casi all'esterno ad altre organizzazioni pubbliche o private.

Tabella 14 - DISTRIBUZIONE PER AREA TEMATICA DELLE ORE FRUITE ED EROGATE

AREA	ORE FRUITE PER AREA	% ORE FRUITE PER AREA	ORE EROGATE PER AREA	% ORE EROGATE PER AREA
Giuridico-normativa generale	62.006	7,3	8.680	12,3
Organizzazione e personale	27.537	3,2	6.231	8,9
Manageriale	9.304	1,1	2.891	4,1
Comunicazione	21.937	2,6	3.497	5,0
Economico-finanziaria	38.074	4,5	3.751	5,3
Controllo di gestione	26.892	3,2	4.245	6,0
Informatica e telematica	363.459	42,9	22.884	32,5
Linguistica	209.741	24,7	9.022	12,8
Tecnico-specialistica	27.406	3,2	5.095	7,2
Internazionale	2.526	0,3	1.111	1,6
Multidisciplinare	59.327	7,0	2.906	4,1
Totale	848.209	100,0	70.313	100,0

AREA MANAGERIALE

Quest'area non ha visto il coinvolgimento di grandi risorse a livello complessivo; i corsi su questi temi sono stati il 3,7% e, a livello di ore fruite ed erogate, i valori sono ancora più bassi, rispettivamente l'1,1% e il 4,1%. Si tratta di corsi frequentati per l'11,2% da dirigenti (rappresentando comunque il 26% dei dirigenti che hanno usufruito della formazione), e per circa il 63% dalle altre categorie.

I corsi includono in modo equivalente (il 20,3%) sia la sottoarea del *project management* che tutte le sottoaree.

AREA COMUNICAZIONE

In quest'area rientra il 4,9% dei corsi di formazione; risulta carente un'ulteriore specificazione delle sottoaree: le informazioni sono molto generiche, nel 20% dei casi non sono specificate oppure, nel 18% dei casi, sono incluse tutte in modo indistinto.

Nonostante l'importanza che le tematiche in oggetto stanno avendo nelle università, solo il 2,6% delle ore fruite ed il 5% delle ore erogate sono dedicate a questo tipo di formazione. Probabilmente il minore interesse è dovuto al fatto che, a parte le risorse impiegate nelle segreterie studenti e nelle biblioteche, il personale tecnico-amministrativo

non ha effettivamente frequenti rapporti con gli studenti che rappresentano, a tutti gli effetti, i clienti/utenti del servizio erogato. Ai corsi ha partecipato, nel 65% dei casi, il personale dei livelli C e B, mentre i funzionari rappresentano il 38%.

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA

La formazione dell'area economico-finanziaria rappresenta il 10,5% degli interventi realizzati e vede il coinvolgimento del 7,9% dei partecipanti per un totale di 38.074 ore fruite (il 4,5%) e 3.751 ore erogate (il 5,3%). In particolare, le figure maggiormente coinvolte sono i funzionari (62%) e le altre categorie professionali (circa il 35%). Inoltre il 66% dei partecipanti sono donne, ad evidenziare una maggiore presenza di figure femminili in ruoli cosiddetti *amministrativi*. La sottoarea maggiormente coinvolta è quella relativa alla normativa fiscale (29,2%).

Tabella 15 - DISTRIBUZIONE PER AREA TEMATICA DEI PARTECIPANTI

AREA	NUMERO DI CORSI E SEMINARI	VALORI %
Giuridico-normativa generale	324	17,5
Organizzazione e personale	311	16,8
Manageriale	69	3,7
Comunicazione	91	4,9
Economico-finanziaria	195	10,5
Controllo di gestione	130	7,0
Informatica e telematica	275	14,8
Linguistica	123	6,6
Tecnico-specialistica	229	12,4
Internazionale	47	2,5
Multidisciplinare	60	3,2
Totale	1.854	100,0

AREA CONTROLLO DI GESTIONE

A quest'area sono dedicati un numero limitato di corsi. Si tratta, infatti, di circa il 7% degli interventi formativi complessivi.

Il dato interessante riguarda la partecipazione a questa tipologia di corsi di una percentuale identica di funzionari e *altre* categorie professionali (il 48,5%). Per quanto riguarda le sottoaree, nel 52,3% dei casi non sono specificate e, fra quelle definite, il 21% dei corsi le includono tutte.

AREA INFORMATICA E TELEMATICA

La formazione dell'area informatica e telematica vede la definizione di un elevato numero di interventi: circa il 15%. In particolare a queste tematiche sono riconducibili le più alte percentuali di ore erogate (circa il 43%) e fruite (il 32,5%), per un totale di 5.053 partecipanti che rappresentano il 21,3% dell'insieme delle risorse umane interessate dalla formazione. I partecipanti sono soprattutto appartenenti alle *altre* categorie professionali (il 72,2% appartiene ai livelli C e B) e ai funzionari (il 27,3%). Inoltre, per la mag-

gioranza, si tratta di donne (circa il 62%). Un dato interessante riguarda l'erogazione di questa tipologia di corsi che vedono, nel 51% dei casi, coinvolti direttamente gli stessi atenei.

AREA LINGUISTICA

Gli interventi realizzati all'interno di quest'area rappresentano il 6,6% dei corsi rilevati e il 10,3% del personale che ha partecipato ai corsi. È ipotizzabile, quindi, che si tratti di corsi non di breve durata frequentati da molte persone, dal momento che le ore fruite da ogni partecipante rappresentano il 24,7% delle complessive. I partecipanti sono, nel 75,3% dei casi, appartenenti alle cosiddette *altre* categorie professionali, mentre i dirigenti non sono interessati da questo tipo di formazione. Un dato interessante riguarda, anche in questo caso, l'erogazione che, nel 50% dei casi, è direttamente gestita dalla stessa università. La sottoarea maggiormente indicata è quella dei corsi di base (23,6%), anche se si nota una certa rilevanza dei corsi avanzati (circa il 14%). Questo presuppone una formazione di lunga durata e l'esigenza di raggiungere un livello conoscitivo che consenta una certa padronanza linguistica.

AREA TECNICO-SPECIALISTICA

A quest'area sono stati dedicati il 12,4% degli interventi formativi, una percentuale abbastanza rilevante che, però, si traduce solo nel 7,6% dei partecipanti totali. Ciò evidenzia una tipologia di corsi mirata a poche persone, incentrati, soprattutto, nella sottoarea della normativa di settore (44%). Fra i partecipanti, il 63% fa riferimento ai livelli C o B e non risultano coinvolti in misura rilevante i dirigenti e i neoassunti.

AREA INTERNAZIONALE

L'area della formazione internazionale rappresenta il 2,5% degli interventi formativi interessanti, in particolare, le sottoaree di rendicontazione dei progetti comunitari, nel 34% dei casi, e la conoscenza delle istituzioni europee ed internazionali, per il 21,3%. I corsi di quest'area hanno visto il coinvolgimento di appena l'1% del personale complessivo, in maggioranza appartenente ad *altri* livelli professionali (il 57,4% appartiene ai livelli C e B) o funzionari (circa il 39%).

AREA MULTISCIPLINARE

I corsi multidisciplinari rappresentano il 3,2% degli interventi formativi. Hanno visto il coinvolgimento del 7,5% dei partecipanti, mentre le ore fruite ed erogate sono percentuali molto ridotte rispetto al dato complessivo (rispettivamente il 7% e 4,1%). Questo tipo di corsi ha coinvolto in particolare le *altre* categorie professionali (il 65,4% dei partecipanti appartiene ai livelli C e B) e i funzionari (nel 34,2% dei casi). La sottoarea maggiormente indicata è, nel 33,3% dei casi, quella relativa ai corsi di riqualificazione.

10.6 L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE

Nelle università che hanno aderito all'indagine la spesa per la formazione del personale tecnico-amministrativo rappresenta lo 0,63% della spesa totale sostenuta per le retribuzioni e gli oneri aggiuntivi. Questa percentuale è diminuita rispetto all'anno 2001 che, come è possibile vedere dalla Tabella 16, presentava invece un significativo miglioramento rispetto al 2000.

Andando maggiormente nel dettaglio, è possibile evidenziare che la spesa procapite per la formazione è di 189,82 euro (Grafico 8); anche questo dato si presenta in diminuzione rispetto al 2001.

Tabella 16 - DISTRIBUZIONE PER ANNO DELLA PERCENTUALE DI SPESA PER LA FORMAZIONE (valore %)

	2000 29 ATENEI	2001 41 ATENEI	2002 48 ATENEI
Spesa per la formazione sul totale della spesa per il personale	0,52	0,8	0,63

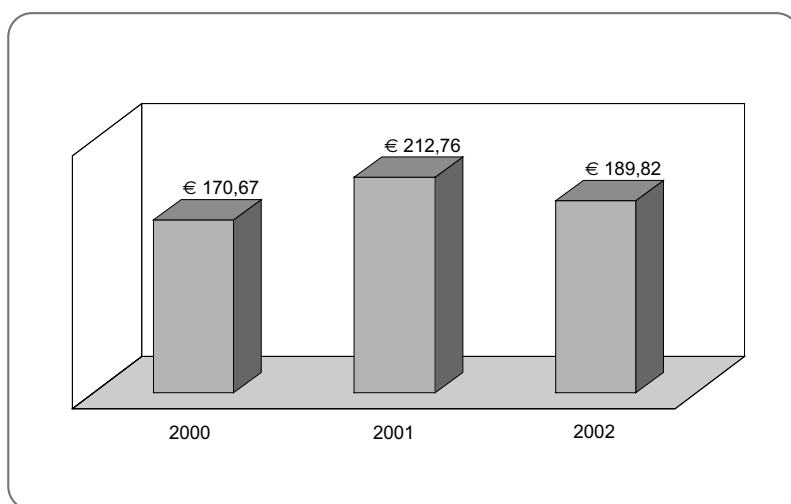


Grafico 8
SPESA PROCAPITE PER LA FORMAZIONE
(valori in euro)

Altri dati relativi all'aspetto economico e all'investimento in formazione sono: la spesa sostenuta da ogni università per ogni *ora erogata* valore che, nel 2002, si attesta intorno ai 128,64 euro (nel 2001 lo stesso indice era di 167,8 euro) e la spesa per *ora fruita* che risulta essere di 10,66 euro (9,6 euro nel 2001).

Complessivamente, confrontando i dati 2001 e 2002, è possibile riassumere la situazione come segue:

- nel 2002 partecipa alle attività formative una percentuale decisamente inferiore di personale (il 48% rispetto al 95%);
- aumentano le ore fruite per partecipante (da 23,1 a 35,8 nel 2002);
- diminuisce sia la spesa procapite per la formazione sia la spesa per ogni ora erogata;
- aumenta, anche se di poco, la spesa per ora fruita.

LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE PER I PROSSIMI ANNI

Gli atenei aderenti all'indagine riescono difficilmente ad esprimere nel dettaglio la tipologia degli interventi e le risorse che intendono impegnare per la formazione durante i prossimi anni. In particolare solo il 43,7% (21 università) ha dichiarato di possedere un documento di programmazione formale, mentre il restante 56,3% non ne dispone.

Fra le università che hanno messo *a budget* delle previsioni di spesa, tutte presumono, nel 2003, di continuare a spendere per la formazione del personale almeno la stessa cifra del 2002; in particolare il 62% prevede una spesa per la formazione superiore a quella precedente.