

La formazione del personale nel sistema universitario

Premessa

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

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

In particolare l'indagine realizzata questo anno e riferita alle attività formative svolte dagli atenei per il proprio personale tecnico amministrativo durante il 2005 ha evidenziato alcuni elementi generali quali: è aumentato l'impegno formativo in termini di numero di attività e di durata delle singole attività; è aumentata la percentuale di personale che ha potuto accedere alle attività proposte. A quest'ultimi segnali positivi si contrappone un minore impiego di risorse finanziarie sia in termini percentuali, rispetto al costo per il personale, sia in termini di costo per ora erogata e fruita dai partecipanti.

Non è possibile individuare in maniera chiara e univoca le cause che hanno determinato questo risultato, ma non si può escludere che i cambiamenti che hanno interessato le università negli ultimi anni abbiano avuto un peso non trascurabile. D'altro lato è opportuno ricordare che il sistema universitario sta facendo fronte alla riforma attuata dal D.M. n. 270/04 (e ha fatto fronte alla precedente riforma) con i fondi assegnati dal FFO e senza finanziamenti aggiuntivi.

Non sembra corretto, quindi, interpretare la riduzione delle risorse dedicate alla formazione da parte del sistema universitario come una scarsa attenzione verso un'attività che, al contrario, è ormai identificata come un elemento fondamentale per lo sviluppo delle organizzazioni universitarie. È evidente, tuttavia, che sarebbe necessaria un'indagine di tipo qualitativo, con l'obiettivo di raccogliere informazioni che possano aiutare ad individuare le caratteristiche e le motivazioni alla base dell'andamento del fenomeno rilevato.

1) Le università che hanno partecipato

Il numero degli atenei che hanno compilato il questionario è leggermente diminuito rispetto alla passata edizione; in generale la partecipazione era progressivamente aumentata nel corso degli anni in particolare: 41 nel 2002, 48 nel 2003, 59 nel 2004, 64 nel 2005 e 63

nel 2006. La base dati di riferimento è comunque significativa e i risultati emersi possono essere considerati una buona rappresentazione della realtà.

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

Rispetto alla posizione geografica gli atenei che rispondono in una percentuale maggiore sono quelli del nord (il 44,4%) mentre quelli del sud costituiscono il 25,4% del totale (Tab.1). Mettendo a confronto i dati con quelli delle passate edizioni si rileva che gli atenei del nord sono quelli maggiormente rappresentati sia rispetto all'indagine sia rispetto al sistema mentre la percentuale più bassa è sempre rilevata tra quelli del centro (Tab. 1); inoltre la percentuale di atenei rispondenti posizionati al sud è costantemente diminuita nel tempo.

Tab. 1- Posizione geografica degli atenei che hanno partecipato all'indagine nelle ultime tre edizioni

Posizione geografica	Anno 2004 (59 atenei)		Anno 2005 (64 atenei)		Anno 2006 (63 atenei)	
	% rispetto all'indagine	% rispetto al sistema	% rispetto all'indagine	% rispetto al sistema	% rispetto all'indagine	% rispetto al sistema
Nord	44,1	86,7	42,2	90,0	44,4	93,3
Centro	27,1	61,5	31,2	76,9	30,2	73,1
Sud e isole	28,8	81,0	26,6	81,0	25,4	76,2
Totale	100		100			

Un fattore importante da tenere in considerazione è la copertura dell'indagine rispetto alla totale del personale tecnico amministrativo in organico presso le amministrazioni universitarie italiane. Unendo i dati forniti dagli atenei con quelli presenti nella banca dati del MIUR, relativamente alle università che non hanno risposto, il totale del personale risulta essere di 72.064 unità mentre il dato calcolato solo sugli atenei rispondenti è di 69.847. L'indagine ha quindi raggiunto il 96,4% del personale complessivo; il dato conferma l'andamento della passata edizione (Tab. 2) e, anche se la percentuale degli atenei che sono ancora esclusi risulta essere relativamente alta (circa il 17%), in realtà essa racchiude solo il 3,6% del personale.

Tab. 2 - Personale tecnico-amministrativo in servizio presso gli atenei che hanno partecipato all'indagine nelle ultime tre edizioni

Personale	Anno 2004 (59 atenei)		Anno 2005 (64 atenei)		Anno 2006 (63 atenei)	
	% rispetto all'indagine	% rispetto al sistema	% rispetto all'indagine	% rispetto al sistema	% rispetto all'indagine	% rispetto al sistema
Nord	37,7	90,1	35,2	99,3	36,2	99,4
Centro	32,4	86,4	41,6	96,8	40,6	96,7
Sud e isole	29,9	89,7	23,2	91,8	23,2	91,8
Totale	100,0	88,7	100,0	96,4	100,0	96,4

Un altro aspetto da rilevare è la composizione dei rispondenti rispetto alla loro natura statale e non statale; si deve infatti considerare che solo gli atenei statali sono in un

qualche modo invitati a riferirsi alla direttiva con cui si invitano le P.A. ad investire in formazione l'1% delle spese sostenute per il personale. Dall'analisi dei dati (Tab. 3) emerge che la percentuale degli atenei statali rispondenti al questionario è progressivamente aumentata, dall'83,3% del 2004 al 91,7% delle ultime due edizioni. Se a questo si aggiungono anche i Politecnici, che hanno sempre aderito, si può affermare che i risultati e le indicazioni emerse dall'analisi dei dati possono essere considerati rappresentativi della realtà oggetto di indagine.

Tab. 3 Tipologia degli atenei rispondenti

Tipologia	Anno 2004 (59 atenei)		Anno 2005 (64 atenei)		Anno 2006 (63 atenei)	
	% rispetto all'indagine	% indagine rispetto al sistema	% rispetto all'indagine	% indagine rispetto al sistema	% rispetto all'indagine	% indagine rispetto al sistema
Atenei statali	84,7	83,3	86	91,7	87,3	91,7
Atenei non statali	10,2	42,9	9,3	42,9	7,9	35,7
Politecnici	5,1	100,0	4,7	100,0	4,8	100,0

2) Tipologia contrattuale e composizione del personale

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

I dirigenti sono una percentuale molto ridotta e costante nel tempo, infatti nel 2005 appena lo 0,7% del personale appartiene a questa categoria, il dato si presenta leggermente in crescita rispetto agli anni precedenti (Tab. 4); nel 2005 i *funzionari* rappresentano il 30,3% del totale e sono aumentati di circa due punti percentuali rispetto al 2004, anno in cui il dato si presentava in flessione rispetto all'anno precedente. In particolare l'aumento sembra essere totalmente attribuibile a un maggior peso dei ruoli D in quanto gli EP rimangono sostanzialmente stabili.

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

A questi cambiamenti non è però sempre seguita una riorganizzazione degli assetti interni, che necessita anche di figure adeguate formate e competenti in relazione al ruolo assunto.

Tab. 4 Tipologia contrattuale del personale tecnico amministrativo

Tipologia di personale	Anno 2003 (59 atenei)		Anno 2004 (64 atenei)		Anno 2005 (63 atenei)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Dirigenti	309	0,6	366	0,6	502	0,7
Funzionari	16.185	30,2	17.893	28,2	21.140	30,3
di cui EP	3.028	5,7	3.406	5,4	3.807	5,5
di cui D	13.157	24,6	14.487	22,8	17.333	24,8
Altri	37.053	69,2	45.197	71,2	48.205	69,0
Totale	53.547	100	63.456	100	69.847	100,0
Uomini	24.050	44,9	29.545	46,6	31.591	45,2
Donne	29.497	55,1	33.911	53,4	38.256	54,8
Neoassunti	1.452	2,7	2.159	3,4	3.960	5,7
Flessibili	9.006	16,8	13.706	21,6	12.014	17,2

Un aspetto da rilevare è la flessione, sia in termini assoluti che percentuali, delle persone che lavorano presso le università con tipologie contrattuali definite *flessibili*; la percentuale di quest'ultimi è infatti passata da 21,6 del 2004 a 17,2 del 2005 (Tab. 4) e il fenomeno si presenta in controtendenza rispetto agli anni precedenti dove il dato era progressivamente aumentato. E' opportuno specificare che con il termine *flessibile* si intendono coloro che svolgono un'attività lavorativa regolata da: contratti a tempo determinato; collaborazioni occasionali; collaborazioni coordinate e continuative (co.co.co) e collaborazioni a progetto (co.pro., presenti in particolare negli atenei non statali). Agli atenei è stato chiesto di inserire solo quei contratti che presentano una certa *continuità* nel tempo, escludendo quindi dal conteggio le molteplici collaborazioni sporadiche utilizzate ad esempio per supportare la gestione di eventi (fiere, convegni, etc.); essendo quest'ultima una forma contrattuale largamente diffusa in molti atenei avrebbe creato un effetto distortivo aumentando di fatto il valore del personale totale.

I neoassunti, coloro che sono in servizio da meno di un anno, risultano essere in costante crescita, la percentuale è infatti passata dal 2,7 del 2003 al 5,7 del 2005; questo dato è confermato anche negli atenei statali, nonostante il blocco delle assunzioni. Un tale fenomeno potrebbe essere spiegato dall'entrata di servizio di persone appartenenti ad esempio alle categorie protette (o altri atipici-flessibili).

Per quanto concerne la composizione di genere del personale si può rilevare una lieve diminuzione della presenza maschile a favore di quella femminile, infatti le donne sono passate dal 53,4% del 2004 al 54,8% del 2005.

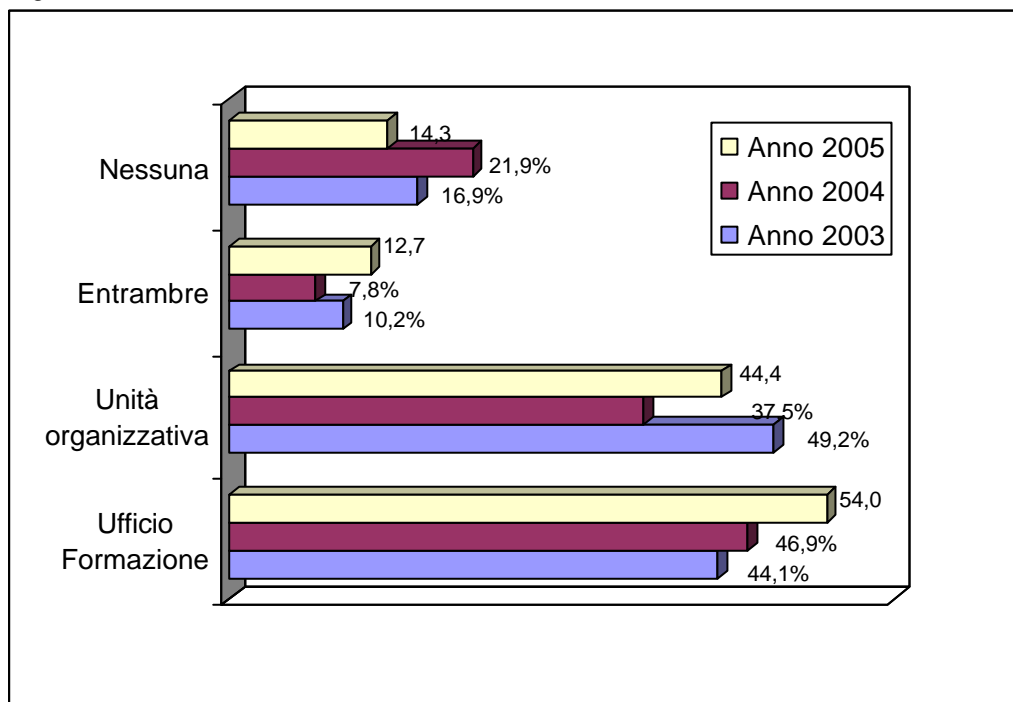
3) Organizzazione della funzione formazione

Il modo di intendere la funzione formazione è ancora molto diversificato e ogni ateneo si è strutturato internamente attraverso forme organizzative diverse; in generale si può affermare che non esiste ancora una gestione totalmente centralizzata di tutte le attività formative organizzate all'interno o seguite presso enti esterni. In molti casi, infatti, ogni dipartimento o facoltà può, disponendo di fondi o centri di spesa autonomi, decidere le

eventuali attività formative da proporre ai dipendenti che sono in organico presso la propria struttura. La modalità organizzativa interna si ripercuote anche a livello di disponibilità dei dati; in molti casi infatti le informazioni a disposizione degli uffici centrali risultano essere ampiamente sottostimate rispetto alla realtà in quanto le strutture *periferiche* non sempre comunicano i dati in loro possesso.

Per quanto riguarda le strutture interne preposte alla formazione nel 2005, *l'ufficio formazione* è presente nel 54% degli atenei e *l'unità organizzativa* nel 44,4%. Analizzando i dati rispetto alle passate edizioni (Grafico 1) si rileva un incremento, in termini sia percentuali che assoluti, delle università che hanno un'unità organizzativa (dal 37,5% del 2004 al 44,4% del 2005) e di chi possiede un ufficio formazione (dal 44,1% del 2003 al 54% del 2005). Inoltre l'aspetto più rilevante è la diminuzione, in termini percentuali, degli atenei che non hanno al loro interno alcuna struttura organizzata a livello centrale per il coordinamento e la gestione della formazione del personale; infatti il dato, che si presentava in crescita nel 2004, è sceso al 14,3% nel 2005.

Grafico 1: Organizzazione della funzione formazione



Le persone che, nel 2005, si sono occupate della gestione e dell'organizzazione delle attività formative sono state complessivamente 171, lo 0,2% del personale tecnico amministrativo totale; il dato, a livello percentuale, risulta essere costante rispetto all'anno 2004 mentre in termini di valori assoluti è aumentato passando da 155 unità a 171.

Per quanto concerne il numero di persone, siano essi docenti o tecnici amministrativi, dell'ateneo che durante l'anno 2005 ha svolto attività di docenza nei corsi di formazione realizzati per il personale all'interno dell'ateneo il dato complessivo risulta essere di 973 unità. Il valore medio è in crescita rispetto alla passata edizione: 15 unità nel 2004 e 20 unità nel 2005.

3.1 La programmazione della formazione

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

Per quanto riguarda le università il 20,6% dichiara di avere preparato, per l'anno 2006, un piano formativo mentre il 33,3% dichiara di averlo anche adottato. Rispetto agli anni precedenti la situazione è peggiorata; infatti dall'analisi dei dati (Tab. 5) si evince che, dal 2004 a oggi, è sensibilmente diminuita la percentuale degli atenei che ha preparato un piano formativo (il 64,4% ne aveva uno nel 2004 mentre nel 2005 solo il 31,3%) ed è progressivamente aumentata la percentuale (da 11,9 del 2004 a 42,9 del 2006) di quelli che, relativamente all'anno 2006, dichiarano di non averlo preparato.

Tabella 5 - Programmazione della formazione

	Anno 2004 (59 atenei)	Anno 2005 (64 atenei)	Anno 2006 (63 atenei)
	%	%	%
Piano formativo preparato	64,4	31,3	20,6
Piano formativo adottato	22,0	26,6	33,3
Piano formativo non preparato	11,9	34,4	42,9
Non risponde	1,7	7,8	3,2
Totale	100	100	100,0

La lettura di questi dati consente di esprimere una prima riflessione: da un punto di vista organizzativo emerge, per le strutture dedicate alla formazione nelle amministrazioni universitarie, un maggiore posizionamento strategico della funzione che si occupa di sviluppo professionale, espresso da un aumento delle strutture e risorse umane dedicate. Un aspetto che necessita di una dovuta attenzione è il progressivo disinteresse ad una programmazione della formazione che permetterebbe di pianificare e indirizzare in modo mirato impegni e risorse. La centralità della competenza professionale anche nel settore amministrativo delle realtà universitarie, in un momento storico di forte evoluzione del quadro giuridico e gestionale di contorno, richiederebbe, al contrario di quanto sembra emergere negli ultimi due anni, una maggiore attenzione alla formalizzazione di processi in grado di supportare l'efficace lavoro di questa importante funzione. Non è possibile individuare quali siano le ragioni alla base di questa riduzione, è tuttavia importante segnalarne la presenza. La minore disponibilità di risorse economiche attribuite agli atenei potrebbe esserne una causa.

4) Tipologia e dimensione della formazione

La rilevazione delle attività formative, a cui hanno partecipato i dipendenti delle amministrazioni universitarie, è stata leggermente modificata rispetto alle passate edizioni; è opportuno innanzitutto tenere in considerazione le variazioni apportate ad alcune schede

al fine della corretta interpretazione dei dati e del confronto con quanto emerso nelle rilevazioni precedenti.

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

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

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

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

Inoltre per il comparto Università nel 2006 le passate schede di raccolta dati Q5 (relativa a *corsi, seminari, stage, master e formazione lavoro*) e Q6 (relativa a *convegni e conferenze*) sono state unificate in un'unica scheda di rilevazione in cui come prima informazione si chiedeva di selezionare la tipologia di attività fra le seguenti: *corsi, seminari, stage, master, formazione lavoro, convegni e conferenze*. Nel caso in cui la tipologia scelta risultasse essere una delle prime cinque le informazioni richieste erano identiche (sia fra di loro che rispetto alle passate edizioni) mentre per le ultime due venivano chieste un numero inferiore di informazioni (le stesse delle passate edizioni).

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

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

La formazione svolta presso gli atenei è principalmente caratterizzata da una vasta presenza di corsi, seminari, etc. che rappresentano l'83,3% delle attività rilevate (Tab. 6); in tal senso è opportuno considerare che generalmente all'interno delle amministrazioni universitarie non vi è una registrazione puntuale ed esaustiva della partecipazione a convegni e conferenze, per i quali la presenza è spesso svincolata dall'obbligo o dall'opportunità di comunicazione agli uffici interessati. Possiamo quindi affermare che in

generale il dato sulle *altre attività* formative è ampiamente sottostimato; inoltre risulta non esaustivo anche il dato relativo ai corsi, seminari etc. in quanto, . Come già accennato in precedenza, non sempre gli atenei sono in grado di fornire un quadro completo degli eventi specialmente per quanto riguarda la formazione svolta dai dipendenti che risultano essere in organico presso i vari dipartimenti.

Tabella 6 – Tipologia delle attività formative per anno

	Anno 2003 (59 atenei) %	Anno 2004 (64 atenei) %	Anno 2005 (63 atenei) %
Corsi, seminari, stage e formazione lavoro e master*	75,2	83,0	83,3
Convegni e conferenze	24,8	17,0	16,7
Totale	100,0	100,0	100

*Gli stage, la formazione lavoro e i master sono compresi solo dall'anno 2004

Analizzando nel tempo la distribuzione di corsi, seminari etc. si nota che il loro numero è aumentato nel tempo (Tab.7); nel complesso le attività svolte nel 2005 sono state 2.899 per un totale di 4.181 edizioni. Ne emerge un lieve aumento del numero di edizioni in media per corso; valore, quest'ultimo, rimasto stabile a 1,3 nel 2003 e 2004 mentre nel 2005 sale a 1,5.

Tabella 7 – Distribuzioni delle attività formative in *senso stretto*

	Anno 2003 (59 atenei)	Anno 2004 (64 atenei)	Anno 2005 (63 atenei)
Corsi, seminari, stage, formazione lavoro e master	1.988	2.534	2.899
Numero edizioni	2.474	3.283	4.181
Numero edizioni in media per corso	1,3	1,3	1,5

*Gli stage, la formazione lavoro e i master sono compresi solo dall'anno 2004

Un elemento interessante è l'aumento del numero medio di attività formative per ateneo nel 2005 rispetto agli anni precedenti, così come aumenta il numero medio di convegni e conferenze, dato quest'ultimo in controtendenza rispetto al 2004; in particolare nel 2005 la media dei corsi per ateneo è di 46 contro il 39,6 del 2004 e il valore relativo alle *altre attività* varia, per gli stessi anni, da 8,1 a 9,3 (Tab. 8).

Tabella 8 – Numero medio delle attività formative per anno

	Anno 2003 (59 atenei)	Anno 2004 (64 atenei)	Anno 2005 (63 atenei)
Numero medio di corsi, seminari, stage, master e formazione lavoro	33,7	39,6	46,0
Numero medio di convegni e conferenze	11,1	8,1	9,3

Le *altre attività* formative censite, per il 2005, sono complessivamente 583 (Tab. 9) e risultano anch'esse in aumento rispetto al 2004 nonostante una lieve riduzione nel numero dei rispondenti al questionario; in questo come negli altri casi un confronto fra i vari anni non è significativo almeno in termini di valori assoluti; i singoli dati vengono riportati

unicamente con l'intento di dare una fotografia del fenomeno e non allo scopo di interpretarne l'andamento.

Tabella 9 – Distribuzioni dei convegni e conferenze

	Anno 2003 (59 atenei)	Anno 2004 (64 atenei)	Anno 2005 (63 atenei)
Convegni e conferenze	657	520	583

Il progressivo aumento delle attività formative, nelle varie tipologie, è anche da imputarsi ad un sempre maggiore affinamento dell'indagine; gli uffici che si occupano di formazione hanno infatti dimostrato un'attenzione e interesse crescente per la rilevazione e si sono organizzati per raccogliere le informazioni in modo sempre più esaustivo.

Un aspetto interessante che necessiterebbe maggiore attenzione e un eventuale studio riguarda le informazioni che emergono dalla lettura dei titoli delle attività formative; infatti analizzando quest'ultimi è possibile far emergere una serie di indicazioni che non sono evidenziate dalle semplici, seppur importanti, elaborazioni di carattere quantitativo. Da un punto di vista qualitativo si rilevano alcuni elementi che rispecchiano, quasi totalmente, quanto già evidenziato per la formazione svolta nel 2004; in particolare emerge:

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

4.1 I partecipanti e l'impegno formativo

Il totale dei partecipanti a quelle che sono state definite come *attività formative in senso stretto* è stato di 40.978 unità; la percentuale del personale coinvolto nella formazione è progressivamente aumentata nel corso degli anni in particolare: nel 2003 era del 51,7%; nel 2004 del 58,2% mentre nel 2005 è stata del 58,7.

Analizzando nel dettaglio i dati sui partecipanti (Tab.10) e confrontandoli con l'edizione 2004 si evidenziano i seguenti aspetti:

- la percentuale dei *dirigenti* interessati dalle attività formative, in riferimento alla totalità dei partecipanti, è molto bassa (l'1% del 2004 e l'1,2% del 2005) mentre rispetto al totale della categoria si rileva che una percentuale molto alta di *dirigenti* è stata interessata dalla formazione (il 98,9% nel 2004 e il 101,6 nel 2005);
- è aumentata, dal 37,4 del 2004 al 39,4 del 2005, la percentuale dei *funzionari* coinvolti in attività formative, un tale aumento è da imputarsi a una maggiore formazione rivolta ad entrambe le categorie che compongono i funzionari; in particolare: per la categoria D la percentuale dei partecipanti ad attività formative passa dal 32,2% al 32,8%; per la categoria EP la percentuale aumenta da 5,3 a 6,6. Analizzando i dati dal punto di vista dell'incidenza sul totale della categoria professionale si rilevano alcune differenze in quanto la percentuale di funzionari che

- sono stati formati diminuisce (da 77,3 a 76,4) mentre aumenta notevolmente la percentuale dei ruoli EP coinvolti (da 57,1 a 71,1);
- la maggior parte del personale coinvolto dalla formazione appartiene alla categoria *altri* (C e inferiori) e costituisce il 59,4% del totale dei partecipanti, questo dato è in diminuzione rispetto al 2004 anno in cui risultava essere già in flessione;
- i partecipanti alla formazione sono, come detto in precedenza, in maggioranza appartenenti alle categorie più *basse* ma in realtà rispetto al totale di categoria sono anche quelli meno coinvolti; solo il 50,4 del personale totale appartenente a queste categorie va in formazione.

Per quanto riguarda le differenze di *genere* si rileva, nel tempo, una presenza maggiore di donne; quest'ultime sono costantemente quelle che partecipano di più alle attività formative sia in rapporto al totale dei partecipanti sia in rapporto al totale delle donne in servizio presso le università; in particolare nel 2005 la percentuale delle donne formate rispetto al totale è stata del 65,2% rispetto al 63,4% dell'anno precedente (Tab. 10).

I neoassunti vengono coinvolti in minima parte nella formazione anche se il dato, sia rispetto al totale dei neoassunti sia rispetto a coloro che vanno in formazione, si presenta in leggera crescita rispetto all'anno precedente; in particolare la percentuale di neoassunti formati rispetto al totale passa dal 40,1% al 42,4%; di fatto sembrerebbe esserci un'inversione di tendenza rispetto a quanto evidenziato nel rapporto dello scorso anno in cui risultava esserci un minore investimento sulla formazione dei nuovi dipendenti.

Tabella 10 – Partecipanti agli *eventi formativi in senso stretto* e loro incidenza sul totale del personale per categoria professionale e per sesso

	Anno 2004 (64 atenei)			Anno 2005 (63 atenei)		
	N.	% partecipanti ai corsi	% sul totale della categoria professionale	N.	% partecipanti ai corsi	% sul totale della categoria professionale
Dirigenti	362	1,0	98,9	510	1,2	101,6
Funzionari	1.834	37,4	77,3	1.6147	39,4	76,4
di cui EP	1.945	5,3	57,1	2.708	6,6	71,1
di cui D	11.889	32,2	82,1	13.439	32,8	77,5
Altri	22.765	61,6	50,4	24.321	59,4	50,5
Totale	36.961	100,0	58,2	40.978	100,0	58,7
Uomini	15.456	41,8	52,3	16.033	39,1	50,8
Donne	21.505	58,2	63,4	24.945	60,9	65,2
Neoassunti (di cui)	866	2,3	40,1	1.680	4,1	42,4

I partecipanti hanno complessivamente fruito di 851.781 ore di formazione, intendendo per *ore fruito* la somma della durata in ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero dei partecipanti. La distribuzione del numero medio di ore fruito per partecipante (Tab. 11) evidenzia una controtendenza nel 2005 rispetto al costante calo evidenziato nella passata edizione relativamente al triennio 2002-2004; infatti la media delle ore per partecipante nel 2005 risulta essere di 20,8 rispetto alle 18,9 del 2004.

Tabella 11 – Distribuzioni del numero medio di ore fruite per partecipante

	Anno 2003 (59 atenei)	Anno 2004 (64 atenei)	Anno 2005 (63 atenei)
Ore fruite in media per partecipante	21,2	18,9	20,8

Le ore di formazione erogate nel 2005 sono state complessivamente 109.693, intendendo per *ore erogate* la somma della durata in ore di ogni singolo corso moltiplicata per il numero di edizioni svolte. Analizzando la media per ateneo delle ore erogate il dato si presenta, negli ultimi tre anni, in costante aumento e, in particolare, nel 2005 si evidenzia una notevole crescita: da 1.151 del 2004 a 1.741 del 2005 (Tab. 12).

Tabella 12 – Distribuzioni del numero medio di ore erogate per ateneo

	Anno 2003 (59 atenei)	Anno 2004 (64 atenei)	Anno 2005 (63 atenei)
Ore erogate in media per ateneo	1.045	1.151	1.741

La durata media di ogni singolo corso è nel 2005 di 26,2 ore; di fatto non viene confermata la diminuzione rilevata nel 2004 dove il numero medio di ore per singolo corso era di 22,4 rispetto a 23,9 del 2003 (Tab.13).

Tabella 13 – Distribuzioni della durata media per singolo corso

	Anno 2003 (59 atenei)	Anno 2004 (64 atenei)	Anno 2005 (63 atenei)
Durata media	23,9	22,4	26,2

Un importante riferimento per comprendere l'impegno in formazione delle amministrazioni universitarie è la valutazione delle *giornate/uomo* di formazione calcolate dividendo il numero totale delle ore erogate per 7,5 (valore assunto quale dato medio di una giornata di formazione). In particolare le *giornate/uomo* risultano essere nel 2005 complessivamente 14.626, il dato è notevolmente aumentato rispetto agli anni precedenti (Tab. 14).

Tabella 14 – Distribuzioni della giornate/uomo di formazione

	Anno 2003 (59 atenei)	Anno 2004 (64 atenei)	Anno 2005 (63 atenei)
Giornate/uomo di formazione	8.222	9.825	14.626

Riassumendo alcuni dati presentati in precedenza la situazione complessiva che si presenta nel 2005 è la seguente:

- aumento del numero medio di corsi per ateneo;
- aumento percentuale dei partecipanti ai corsi;
- aumento delle ore fruite in media da ogni partecipante.
- aumento delle ore erogate in media da ogni ateneo;
- aumento della durata media di ogni singolo corso;
- aumento delle giornate/ uomo di formazione.

Si può quindi affermare che le università stanno aumentando il loro impegno nel tema della formazione; tale impegno si concretizza sia in termini di differenziazione delle attività formative per i propri dipendenti sia dal punto di vista del coinvolgimento e dell'impegno pro-capite.

Alcune considerazioni, infine, possono essere fatte relativamente ai partecipanti agli *altri eventi*, quali convegni e conferenze che, nel 2005, sono stati complessivamente 1.910. Dall'analisi dei dati (Tab.15) emerge che la categoria maggiormente coinvolta in questa attività è quella dei *funzionari* (il 51,4%); rispetto al totale della categoria professionale sono invece i *dirigenti* a presentare un coinvolgimento più ampio (il 21,1%).

In generale i partecipanti a convegni e conferenze rispetto alla totalità del personale è diminuita dal 3,2% del 2004 al 2,7% del 2005.

Un ulteriore elemento che si può considerare è la diminuzione media dei partecipanti ai convegni e conferenze; il valore nel 2004 era circa 4 mentre nel 2005 è sceso a 3,3.

Tabella 15 – Partecipanti agli *altri eventi formativi* e loro incidenza sul totale del personale per categoria professionale

	Anno 2004 (64 atenei)			Anno 2005 (64 atenei)		
	N.	% partecipanti ai corsi	% sul totale della categoria professionale	N.	% partecipanti ai corsi	% sul totale della categoria professionale
Dirigenti	69	3,4	18,9	106	5,5	21,1
Funzionari	1.072	52,9	6,0	982	51,4	4,6
di cui EP	185	9,1	5,4	384	20,1	10,1
di cui D	887	43,8	6,1	598	31,3	3,5
Altri	886	43,7	2,0	822	43,0	1,7
Totale	2.027	100,0	3,2	1.910	100,0	2,7

5) Le modalità di formazione e le metodologie formative

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

L'organizzazione e l'erogazione degli eventi formativi è principalmente demandata ad *organizzazioni pubbliche* o *private* affidandosi, secondo l'argomento oggetto di formazione, alle strutture ritenute di volta in volta più opportune e competenti. Nella tabella 16 si evidenzia la distribuzione degli eventi formativi secondo l'*ente erogatore*; il numero dei corsi erogati dagli atenei rimane alto in termini assoluti e in crescita nel triennio considerato (da 846 corsi nel 2003 a 1.048 nel 2005) mentre in termini percentuali il peso dei corsi erogati, dagli stessi atenei, si presenta in continua diminuzione (dal 43,5% del 2003 al 36,2 del 2005).

Tabella 16 – Distribuzione dei corsi secondo l'ente erogatore

	2003 (59 atenei)		2004 (64 atenei)		2005 (63 atenei)	
	N. corsi	%	N. corsi	%	N. corsi	%
Ateneo di appartenenza	864	43,5	978	38,6	1.048	36,2
Scuola interna	0	0	2	0,1	8	0,3
Altre organizzazioni pubbliche	360	18,1	517	20,4	629	21,7
Altre organizzazioni private	764	38,4	1.037	40,9	1.214	41,9
Totale	1.988	100	2.534	100	2.899	100,0

La distribuzione percentuale delle *ore fruite* secondo l'ente erogatore mette in evidenza, come all'interno dell'ateneo di appartenenza, siano fruite la maggior parte delle ore di formazione (il 76,7% nel 2005, 79,2% nel 2004 e il 70,6% nel 2003) nonostante la predominanza di corsi erogati da enti esterni all'ateneo, pubblici o privati, come visto in precedenza (Tab. 17). L'aspetto che emerge è una maggiore partecipazione dei dipendenti ai corsi fatti all'interno che, nonostante siano in numero inferiore, in generale coinvolgono un bacino di utenza molto alto e hanno una maggiore durata.

Tabella 17 – Distribuzioni delle percentuali di ore fruite secondo l'ente erogatore

Ente organizzatore	Anno 2003 (59 atenei) %	Anno 2004 (64 atenei) %	Anno 2005 (63 atenei) %
Ateneo di appartenenza	70,6	79,2	76,7
Scuola interna	0,0	0,1	0,3
Altre organizzazioni pubbliche	3,1	8,0	7,2
Altre organizzazioni private	26,3	12,8	15,8
Totale	100,0	100,0	100,0

La modalità di erogazione prevalente risulta essere per l'87,5% dei corsi l'*aula* (Tab. 18), confermando una tendenza alla crescita nel triennio considerato; il *laboratorio informatico* risulta essere la modalità prevalente per il 10,2% dei corsi mentre le altre modalità sono presenti con percentuali molto basse.

Tabella 18 – Distribuzioni della percentuale dei corsi secondo la modalità di erogazione prevalente

Modalità di erogazione prevalente	Anno 2003 (59 atenei) %	Anno 2004 (64 atenei) %	Anno 2005 (63 atenei) %
Aula	84,3	85,0	87,5
Autoapprendimento	0,3	0,3	0,2
E-learning	0,9	1,6	0,9
Formazione intervento	1,0	3,6	0,7
Laboratorio informatico	12,9	8,4	10,2
Learning on the job	0,6	0,7	0,1
Videoconferenza	0,0	0,0	0,4
Stage*	n.d.	0,2	0,0
Totali	100	100	100,0

* modalità prevista solo dal 2004

La distribuzione dei partecipanti e delle *ore fruite* (Tab. 19 e 20) secondo la modalità di erogazione prevalente conferma quanto già evidenziato in precedenza e cioè la prevalenza dell'utilizzo dell'*aula* e del *laboratorio informatico* quali modalità di erogazione per la formazione. In particolare: il 78,6% dei partecipanti e il 79,6% delle *ore fruite* sono svolte prevalentemente in *aula*; il *laboratorio informatico* è prevalente per il 18% dei partecipanti e nel 14,5% delle *ore fruite*.

L'aula costituisce, in generale, la soluzione predominante per i corsi, sia per quanto riguarda quelli erogati all'interno dell'ateneo che per quelli erogati da enti esterni; in effetti un simile risultato non è affatto inatteso in quanto metodologie formative più innovative o tecnologiche sono di fatto ancora poco diffuse, soprattutto perché prevedono generalmente un impegno maggiore sia in termini di investimento sia di disponibilità dei partecipanti.

Tabella 19 – Distribuzioni delle percentuali dei partecipanti secondo la modalità di erogazione prevalente

Modalità di erogazione prevalente	Anno 2003 (59 atenei) %	Anno 2004 (64 atenei) %	Anno 2005 (63 atenei) %
Aula	77,8	75,8	78,6
Autoapprendimento	0,7	1,4	1,7
E-learning	2,0	1,8	0,6
Formazione intervento	0,7	5,2	0,7
Laboratorio informatico	18,4	15,5	18,0
Learning on the job	0,4	0,3	0,0
Videoconferenza	0,0	0,0	0,4
Stage*	n.d.	0,0	0,0
Totali	100	100,0	100

* modalità prevista solo dal 2004

Tabella 20 – Distribuzioni delle percentuali delle ore fruite secondo la modalità di erogazione prevalente

Modalità di erogazione prevalente	Anno 2003 (59 atenei) %	Anno 2004 (64 atenei) %	Anno 2005 (63 atenei) %
Aula	77,6	83,2	79,6
Autoapprendimento	1,8	1,2	1,9
E-learning	1,4	2,5	0,7
Formazione intervento	0,7	2,2	0,3
Laboratorio informatico	17,3	10,1	14,5
Learning on the job	1,1	0,6	0,3
Videoconferenza	0,0	0,0	2,7
Stage*	n.d.	0,3	0,0
Totali	100	100,0	100

* modalità prevista solo dal 2004

6) I contenuti e le tematiche

Dalle distribuzioni delle *attività formative in senso stretto* e dei relativi partecipanti secondo le aree tematiche nell'anno 2005 (Tab. 21 e 22), si evidenzia una maggiore attenzione verso alcune aree, in particolare:

- nell'area *tecnico specialistica* si rileva la percentuale più alta di corsi, il 21,4%, ma non di partecipanti che rappresentano il 13,5% del totale;
- l'area *giuridico normativa* ha una percentuale di corsi del 15,4% e coinvolge una percentuale ampia di partecipanti, il 23,4%;
- nell'area *informatica telematica* si concentrano il 18% dei corsi coinvolgendo la percentuale più alta in assoluto di partecipanti, il 23,7%;
- all'area *economico finanziaria* sono dedicati il 13,7% dei corsi ma coinvolgono una percentuale bassa di partecipanti, il 6,5% del totale;
- l'area dell'*organizzazione e personale* ha una percentuale di corsi del 10,8% ma coinvolge una percentuale più bassa di partecipanti, il 6,9%;
- i corsi dell'area *multidisciplinare* coinvolgono il 10,2% dei partecipanti pur essendo appena il 3,2% dei corsi totali.

Tabella 21 – Distribuzione secondo le aree tematiche di: corsi seminari, stage, master e formazione lavoro

Aree tematiche	Anno 2003 (59 atenei)		Anno 2004 (64 atenei)		Anno 2005 (63 atenei)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Giuridico normativa generale	339	17,1	436	17,2	445	15,4
Organizzazione e personale	201	10,1	259	10,2	313	10,8
Manageriale	67	3,4	146	5,8	129	4,4
Comunicazione	88	4,4	133	5,2	137	4,7
Economica finanziaria	280	14,1	340	13,4	398	13,7
Controllo di gestione e valutazione	31	1,6	41	1,6	43	1,5
Informatica e telematica	419	21,1	501	19,8	522	18,0
Linguistica	126	6,3	105	4,1	124	4,3
Corsi multidisciplinari	59	3,0	85	3,4	93	3,2
Internazionale	48	2,4	91	3,6	75	2,6
Tecnico-specialistica	330	16,6	397	15,7	620	21,4
Totale	1.988	100,0	2.534	100	2.899	100,0

Nel triennio considerato (2003-2005) la distribuzione percentuale dei corsi rispetto alle aree tematiche di riferimento non varia sensibilmente nel tempo; infatti le aree che rilevano un interesse maggiore sono sempre le stesse, in particolare: la *tecnico- specialistica*; *l'informatica e telematica* (pur essendo in costante calo); *l'economico finanziaria*, la *giuridico normativa generale* e *l'organizzazione e personale*. Considerando, invece, il numero dei partecipanti per area il coinvolgimento maggiore nel tempo riguarda in particolare le aree: *giuridico normativa generale* e *informatica e telematica*.

Tabella 22 – Distribuzione secondo le aree tematiche dei partecipanti a: corsi seminari, stage, master e formazione lavoro

Aree tematiche	Anno 2003 (59 atenei)		Anno 2004 (64 atenei)		Anno 2005 (63 atenei)	
	N.	%	N.	%	N.	%
Giuridico normativa generale	5.823	21,0	8.372	22,7	9.579	23,4
Organizzazione e personale	2.039	7,4	2.683	7,3	2.818	6,9
Manageriale	555	2,0	1.119	3,0	678	1,7
Comunicazione	1.475	5,3	1.591	4,3	2.959	7,2
Economica finanziaria	2.951	10,7	4.059	11,0	2.646	6,5
Controllo di gestione e valutazione	221	0,8	546	1,5	164	0,4
Informatica e telematica	6.718	24,3	8.695	23,5	9.708	23,7
Linguistica	1.942	7,0	2.129	5,8	2.459	6,0
Corsi multidisciplinari	2.824	10,2	3.835	10,4	4.182	10,2
Internazionale	309	1,1	919	2,5	242	0,6
Tecnico-specialistica	2.806	10,1	3.013	8,2	5.543	13,5
Totale	27.663	100,0	36.961	100,0	40.978	100

Relativamente alle *ore fruite* (Tab. 23) si conferma in parte quanto già affermato; le aree in cui si concentra un maggiore impegno sono *l'informatica e telematica*, la *tecnico-specialistica* e la *giuridico normativa generale*.

Anche nelle aree *comunicazione* e *linguistica* l'impegno in termini di *ore fruite* è alto (rispettivamente il 15,9% e l'11% nel 2005) ma è un fenomeno che sembra essere in controtendenza rispetto agli anni precedenti.

Tabella 23 – Distribuzioni delle percentuali delle ore fruite secondo le aree tematiche

Aree tematiche	Anno 2003 (59 atenei) %	Anno 2004 (64 atenei) %	Anno 2005 (63 atenei) %
Giuridico normativa generale	13,8	14,6	10,3
Organizzazione e personale	4,3	5,5	5,4
Manageriale	2,3	3,4	3,9
Comunicazione	3,8	6,8	15,9
Economica finanziaria	8,1	8,9	3,7
Controllo di gestione e valutazione	0,5	2,0	0,4
Informatica e telematica	24,5	26,2	28,2
Linguistica	15,0	13,6	11,0
Corsi multidisciplinari	19,3	9,8	8,8
Internazionale	0,7	1,5	0,5
Tecnico-specialistica	7,6	7,7	11,7
Totale	100,0	100,0	100

Per quanto concerne le *ore erogate*, dall'analisi dei dati (Tab. 24) risulta che la maggiore concentrazione si presenta in corrispondenza delle aree: *comunicazione*, *informatica e telematica* e *tecnico-specialistica*.

In generale i dati relativi al 2005 confermano le tendenze rilevate negli anni passati con l'eccezione dell'area *comunicazione* che appare in netta crescita rispetto alle *ore fruite* ed *erogate*; in particolare: nel 2003 le *ore fruite* erano il 3,8% mentre nel 2005 il 15,9%; nel 2003 le *ore erogate* erano l'8,3% mentre nel 2005 il 29,5%.

Tabella 24 – Distribuzioni delle percentuali delle ore erogate secondo le aree tematiche

Aree tematiche	Anno 2003 (59 atenei) %	Anno 2004 (64 atenei) %	Anno 2005 (63 atenei) %
Giuridico normativa generale	14,0	14,4	6,0
Organizzazione e personale	6,7	9,9	7,8
Manageriale	12,2	4,9	5,8
Comunicazione	8,3	7,4	29,5
Economica finanziaria	7,4	9,2	5,8
Controllo di gestione e valutazione	1,3	3,0	2,0
Informatica e telematica	20,3	18,4	17,9
Linguistica	11,4	9,4	7,5
Corsi multidisciplinari	6,4	5,1	2,7
Internazionale	1,4	2,3	2,0
Tecnico-specialistica	10,7	16,3	12,9
Totale	100,0	100,0	100

Nel proseguo si analizzano le singole aree tematiche, relativamente alle attività formative in *senso stretto* del 2005, cercando di evidenziare gli aspetti più rilevanti in merito a: partecipanti, modalità di erogazione, ente erogatore e sottoaree tematiche.

Area giuridico-normativa generale

Nell'area giuridico-normativa generale, come già specificato in precedenza, vengono realizzati il 15,4% degli interventi formativi per un totale di 6.611 *ore erogate* e 85.572 *ore fruite*. I partecipanti totali sono stati 9.579 appartenenti nel 36,9% dei casi all'area *funzionari* e nel 62,3% alle altre categorie; i *neoassunti* partecipanti ai corsi di quest'area sono appena il 2,7% ma rappresentano il 15,7% del totale dei neoassunti che hanno svolto attività formative nel 2004.

Circa il 95% dei corsi ha utilizzato quale modalità di erogazione prevalente l'*aula* e sono stati erogati, nel 44% dei casi, dall'*ateneo di appartenenza* e nel 41,1% da altre *organizzazioni private*.

Le sottoaree maggiormente interessate sono state: la *sicurezza nei luoghi di lavoro* (il 31,5% dei corsi appartengono a questa sottoarea) e le *altre* sottoaree (per il 35,7% dei corsi non è stato possibile individuare una specifica sottoarea di riferimento).

Area organizzazione e personale

La formazione nell'area *organizzazione e personale* rappresenta il 10,8% degli interventi formativi e vede il coinvolgimento del 6,9% dei partecipanti; le *ore fruite* in quest'area sono 46.203 (il 5,4% del totale) e le *ore erogate* 8.538 (il 7,8% del totale).

In particolare questa tipologia di corsi coinvolge diverse sottoaree tematiche quali: *normativa pubblico impiego e contratti di lavoro* (il 27,8% dei corsi), *normativa previdenziale* (il 13,4% dei corsi), *metodologie per la gestione delle risorse umane* (il 12,5% dei corsi), *progettazione organizzativa: metodologie e strumenti* (il 10,5% dei corsi), e la voce *altre* sottoaree (per il 21,7% dei corsi non è stato possibile individuare una specifica sottoarea di riferimento).

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle *altre* categorie professionali (ruoli C e inferiori), con il 55,3% dei partecipanti e quelli dell'area D (il 35,2%). I *dirigenti* sono stati coinvolti in minima parte rispetto al totale circa il 2%, mentre

se assumiamo come riferimento il totale dei dirigenti partecipanti alle attività formative la percentuale è abbastanza alta l'11,6%.

I corsi sono stati erogati: dall'*ateneo di appartenenza* nel 22% dei casi e da *altre organizzazioni private* per il 53,4%; la modalità di erogazione prevalente è stata *l'aula* nel 97,1% dei casi.

Area manageriale

A quest'area sono dedicati il 4,4% dei corsi; la percentuale del personale coinvolto è del 1,7% con il 3,9% delle *ore fruite* e il 5,8% delle *ore erogate*.

Le figure maggiormente coinvolte sono appartenenti alla categoria *funzionari* con il 58% dei partecipanti (in particolare questo dato deriva da un 25,2% di ruoli EP e un 32,7% di ruoli D); i *dirigenti* rappresentano il 10% dei partecipanti all'area e sono il 13,3% del totale dei dirigenti interessati dalla formazione. Le donne rappresentano il 58,7% dei partecipanti.

Rispetto alle sottoaree tematiche si nota una forte frammentazione in generale non vi è una sottoarea che presenta una particolare predilezione rispetto alle altre se non quelle del *project management* con il 13,2% dei corsi e del *management per la ricerca* con il 10,1% dei corsi.

I corsi sono stati erogati prevalentemente da *altre organizzazioni pubbliche* (il 43,4% dei corsi) e *private* (il 37,2% dei corsi); la modalità di erogazione indicata come prevalente nel 99,2% dei corsi è stata *l'aula*.

Area comunicazione

La formazione nell'area *comunicazione* riguarda il 4,7% dei corsi coinvolgendo una percentuale di partecipanti pari al 7,2%; le *ore fruite* e le *ore erogate* sono state rispettivamente il 15,9% e il 29,5% del totale.

Le figure professionali maggiormente coinvolte sono quelle appartenenti alle *altre* categorie (ruoli C e inferiori), con il 63,2% dei partecipanti, e i *funzionari* con il 36,3% (in particolare questo dato è la risultante del 6,9% di ruoli EP e 29,4% di ruoli D); anche per i corsi nell'area comunicazione si nota una predominanza femminile, il 63%.

Questa tipologia di corsi interessa in particolar modo alcune sottoaree tematiche quali: *rapporti con l'utenza* (il 24,8% dei corsi) e *tecniche di comunicazione integrata* (il 18,2% dei corsi) mentre nel 21,9% dei casi non è stato possibile indicare una sottoarea precisa ed è stata scelta la voce *altro*.

I corsi sono stati erogati nel 46% dei casi *dall'ateneo di appartenenza* e nel 38% dei casi da *altre organizzazioni private*; anche in questo caso per la quasi totalità dei corsi è stata indicata quale modalità di erogazione prevalente *l'aula* (il 96,4% dei corsi).

Area economico finanziaria

Gli interventi formativi realizzati in quest'area rappresentano il 13,7% dei corsi, interessando appena il 6,5% dei partecipanti con il 3,7% delle *ore fruite* e il 5,8% delle *ore erogate*.

Il 54,8% di questi corsi viene erogato avvalendosi di *organizzazioni private*; in questo caso si riscontra una delle percentuali più basse relativamente *all'ateneo di appartenenza* (il 19,6%); la modalità di erogazione indicata come prevalente è *l'aula* (il 97,7% dei corsi).

I partecipanti appartengono per circa il 48% alla categoria *altri* (ruoli C e inferiori) e per il 43,1% ai ruoli D; anche in questo caso emerge un maggiore coinvolgimento femminile, il 71,3% dei partecipanti sono infatti donne.

Le sottoaree maggiormente interessate sono: la *normativa fiscale* (il 32,4% dei corsi); la *normativa e procedura sugli appalti* (l'11,6% dei corsi) e la *contabilità universitaria* (il 10,1% dei corsi).

Area controllo di gestione e valutazione

L'area *controllo di gestione e valutazione* rappresenta appena l'1,5% dei corsi con una percentuale molto bassa di: partecipanti (lo 0,4%), *ore fruite* (lo 0,4%) e *ore erogate* (il 2%).

Questa tipologia di corsi interessa in particolare due sottoaree: *valutazione* (il 27,9% dei corsi); *valutazione della didattica* (l'11,6% dei corsi) e *valutazione della ricerca* (l'11,6% dei corsi).

I corsi vengono erogati nel 55,8% dei casi da *organizzazioni private* e nel 34,9% da *organizzazioni pubbliche*; le uniche due modalità di erogazione prevalente che sono state indicate sono: l'*aula*, il 97,7%, e l'*autoapprendimento*, il 2,3%.

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alla categoria *funzionari*, con il 57,3% dei partecipanti, e quello delle *altre* categorie professionali (ruoli C e inferiori) per il 35,4%; i *dirigenti* sono stati coinvolti in minima parte rispetto al totale dell'area, il 7,2%.

Area informatica e telematica

Come già precedentemente specificato in quest'area si concentra un discreto numero di interventi formativi, il 18%, coinvolgendo la percentuale più alta di partecipanti (il 23,7%), di *ore fruite* (il 28,2%) e il 17,9% di *ore erogate*.

Le sottoaree maggiormente interessate risultano essere: nel 16,1% dei casi corsi per *specialisti su applicativi non standard*, nel 14,4% corsi per *specialisti su applicativi standard*, mentre nel 31,4% dei casi viene semplicemente indicata la voce *altro*. Un aspetto interessante da rilevare è che il 12,6% dei corsi appartiene alla sottoarea indicata come *office di base*, questo dato sottolinea come di fatto vi sia ancora da colmare un fabbisogno formativo per l'apprendimento delle conoscenze minime in ambito informatico tra il personale tecnico-amministrativo degli atenei.

I partecipanti appartengono per il 63,9% alla categoria *altri* (ruoli C e inferiori) e per il 35,3% a quella dei *funzionari*; anche in questa area emerge un maggiore coinvolgimento femminile, circa il 64%.

I corsi sono stati erogati nella maggior parte dei casi dall'*ateneo di appartenenza* (il 47,3%) e da *altre organizzazioni private* per il 41%. In quest'area si rileva il ricorso a diverse modalità di erogazione prevalente quali: l'*aula* per il 51,3%, il *laboratorio informatico* per il 43,5% e l'*e-learning* per circa il 3% dei corsi.

Area linguistica

La formazione relativamente a quest'area vede il coinvolgimento del 6% dei partecipanti con l'11% delle *ore fruite* e il 7,5% delle *ore erogate*.

Nei corsi si nota un'alta percentuale di appartenenti alla categoria *altri* (il 56,6%) e degli appartenenti al ruolo D (il 35,8%); un aspetto interessante è che circa il 77% dei corsi è erogato dall'*ateneo di appartenenza*.

I corsi dell'area *linguistica* hanno nel 43,5% dei casi quale riferimento la sottoarea *corsi di base* e in circa il 34% la sottoarea *corsi avanzati*; il 96% utilizzano quale modalità di erogazione prevalente l'*aula*.

Area dei corsi multidisciplinari

Nell'area *multidisciplinare* trova collocazione una percentuale molto bassa di corsi, il 3,2%, mentre i partecipanti sono il 10,2% del totale; le *ore fruite* sono l'8,8% e quelle *erogate* il 2,7%.

La sottoarea maggiormente interessata è quella relativa ai *corsi concorso per le varie qualifiche* (il 31,9%) mentre nel 43% dei casi non è stato possibile assegnare una particolare sottoarea.

Il personale maggiormente coinvolto è quello appartenente alle *altre* categorie professionali (area C e inferiori, con il 65,5% dei partecipanti) e quelli dell'area D (il 28,9%).

In quest'area il 65,6% dei corsi è erogato *dall'ateneo di appartenenza* e la modalità di erogazione prevalente è quasi esclusivamente l'*aula* (circa il 99%).

Area internazionale

L'impegno formativo riguardante l'area *internazionale* è molto basso; i corsi risultano essere il 2,6% del totale e i partecipanti lo 0,6%; le *ore fruite* sono lo 0,5% e le *ore erogate* il 2%. Questa tipologia di corsi è frequentato nel 36,8% dei casi da appartenenti alla categoria *D* e per il 52,5% da *altri* ruoli; le donne rappresentano il 74,4% dei partecipanti.

Un aspetto da rilevare è l'erogazione che nel 52% dei casi è gestita da *altre organizzazioni pubbliche* e nel 34,7% da *altre organizzazioni private* mentre *l'università di appartenenza* eroga una percentuale molto inferiore di corsi.

Questa tipologia di corsi coinvolge in particolare alcune sottoaree quali: *utilizzo e gestione dei fondi comunitari* (il 20% dei corsi), *strumenti normativi e di indirizzo* (il 14,7% dei corsi) e i *programmi comunitari di formazione e mobilità* (il 10,7% dei corsi).

Area tecnico specialistica

A quest'area sono riservati il 21,4% degli interventi formativi coinvolgendo il 13,5% dei partecipanti totali. Le *ore fruite* sono il 11,7% del totale mentre le *ore erogate* in quest'area sono una percentuale abbastanza alta il 12,9%; ne emerge una situazione di corsi con pochi partecipanti ma con un alto impegno in termini di ore di formazione.

In particolare questa tipologia di corsi coinvolge alcune sottoaree tematiche quali: *sanità* (il 17,9% dei corsi), *normativa di settore* (il 14,7% dei corsi) e la voce *altre* sottoaree (per il 51,3% dei corsi non è stato possibile individuare una specifica sottoarea di riferimento).

I partecipanti sono nel 43,9% dei casi appartenenti all'area *funzionari* e nel 53,9% alle *altre* categorie professionali.

I corsi vengono erogati principalmente tramite *altre organizzazioni private* e *dall'università di appartenenza*, rispettivamente il 40,5% e il 32,1%.

7) L'investimento in formazione

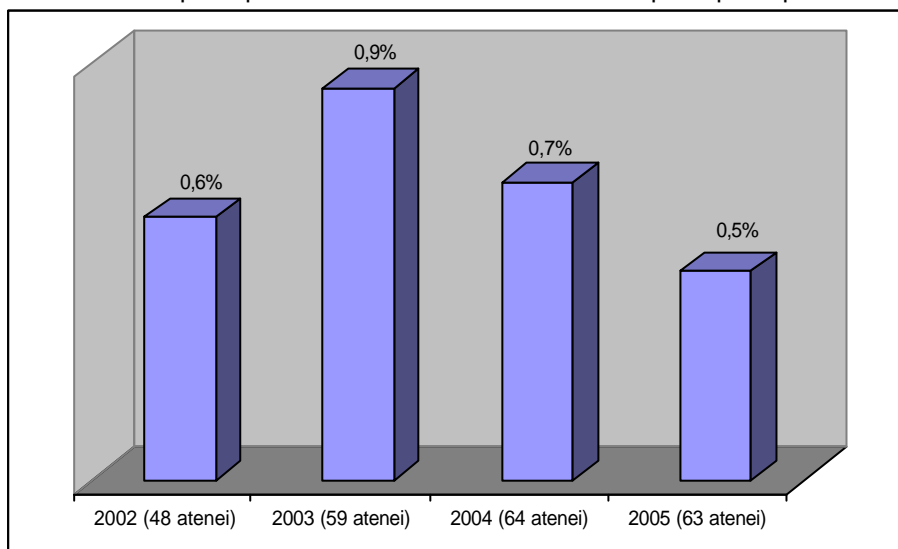
Il livello di investimento in formazione viene definito dalla "percentuale di spesa per la formazione", cioè dal rapporto tra la spesa per le attività formative e la spesa complessiva per il personale. In particolare, si considerano le seguenti variabili:

- la totalità della spesa per la formazione calcolata sommando i costi reali sostenuti per le attività formative (quali ad esempio: i ticket di partecipazione ai corsi, i docenti interni ed esterni, le missioni) ai costi delle strutture interne che si occupano di formazione (quali ad esempio: il personale, i costi di funzionamento delle strutture, le missioni);

- la totalità dei costi del personale tecnico amministrativo calcolata sommando le retribuzioni lorde e gli oneri aggiuntivi a carico delle amministrazioni universitarie.

La percentuale di spesa per la formazione (Grafico 2) è stata per il 2005 dello 0,5%; il dato si presenta in flessione rispetto ai due anni precedenti, infatti nel 2003 la percentuale ha raggiunto lo 0,9% mentre nel 2004 era dello 0,7%. La lettura dell'indicatore, confrontato nel quadriennio considerato, è di difficile interpretazione, in quanto non presenta un andamento stabile e ha delle fluttuazioni di difficile spiegazione attraverso le variabili richieste nel questionario. Si potrebbe dedurre che nelle amministrazioni universitarie non è ancora presente una spesa stabile e programmata per la formazione del personale; l'ammontare che di anno in anno viene *impegnato* e poi effettivamente speso cambia a seconda della disponibilità finanziaria e delle spese che necessariamente devono essere fatte a discapito di altre voci ritenute non prioritarie.

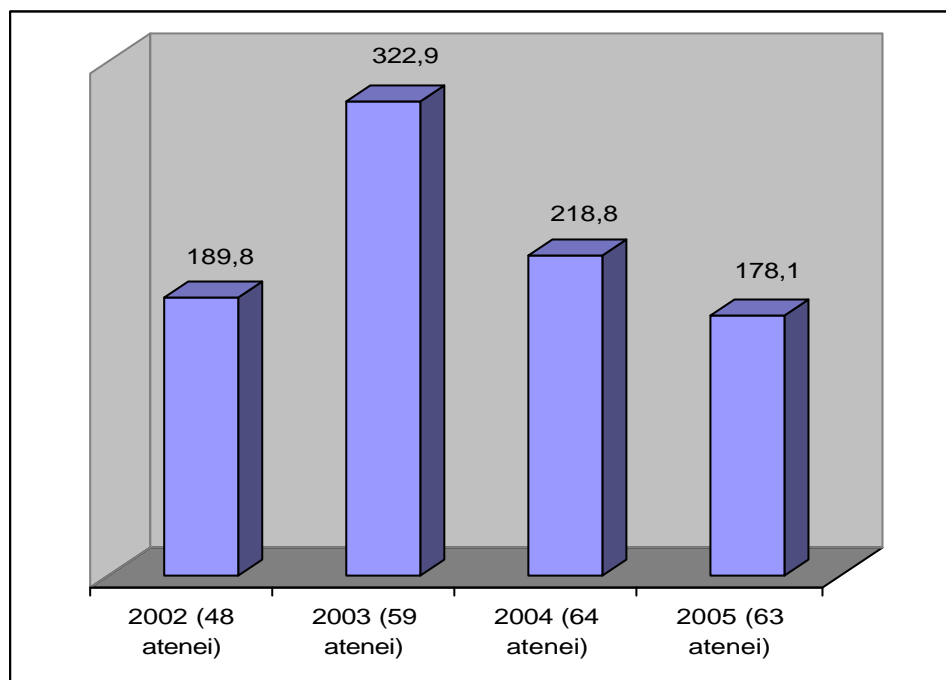
Grafico 2 – Percentuale della spesa per la formazione sul totale delle spese per il personale



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

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

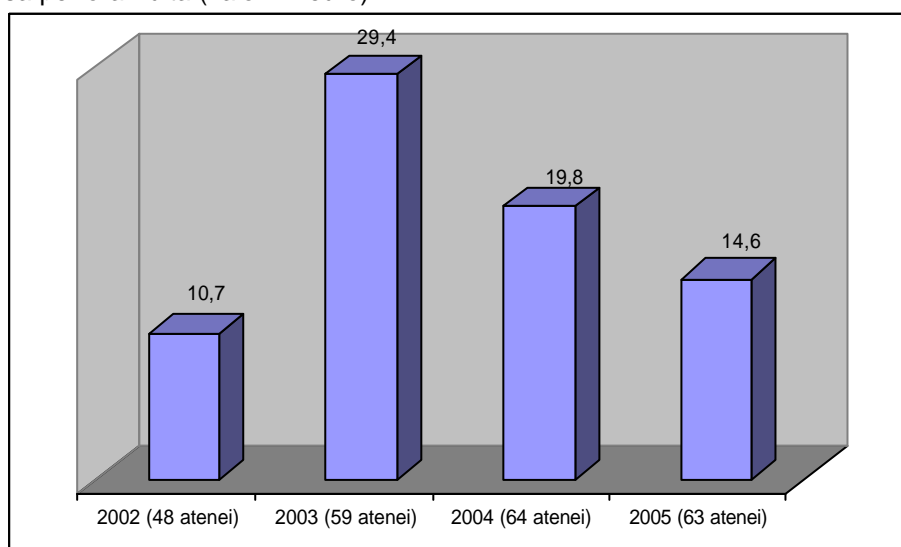
Grafico 3 – Spesa pro capite per la formazione (valori in euro)



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

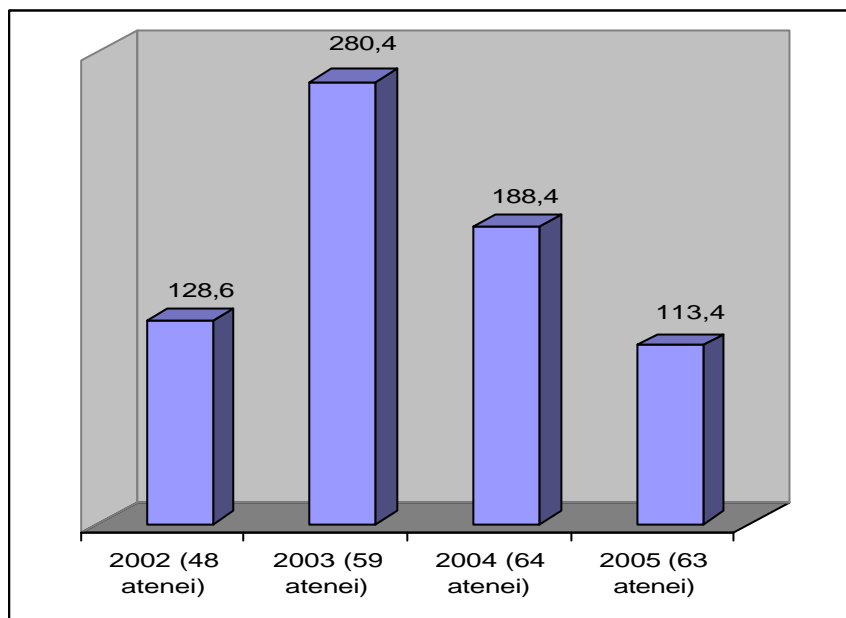
- la *spesa procapite* per la formazione nel 2005 è stata di 178,1 euro (Grafico 3); il dato si presenta in diminuzione rispetto ai due anni precedenti ed in particolare in riferimento al 2003 anno nel quale sembra esserci stato un picco di spesa;
- la *spesa per ora fruita* nel 2005 è stata di 14,6 euro (Grafico 4); anche questo parametro si presenta in diminuzione rispetto agli anni precedenti;
- la *spesa per ora erogata* è stata di 113,4 euro (Grafico 5); anche questo dato è inferiore a quello degli anni precedenti.

Grafico 4 – Spesa per ora fruita (valori in euro)



Mettendo in relazione i dati di spesa con quelli dei partecipanti e della *quantità* di formazione si può evidenziare che mentre da un lato si coinvolgono più persone e aumentano in media gli eventi formativi dall'altro si tende a contenere la spesa riducendo l'investimento sia totale che unitario in formazione.

Grafico 5 – Spesa per ora erogata (valori in euro)



8) Previsioni in termini di investimento e tipologia di interventi

Relativamente all'investimento previsto per la formazione, sono 61 gli atenei che riescono a fornire il dato di spesa messo a budget per il 2006 e 21 hanno anche espresso una previsione per il 2007. Nel dettaglio risulta che:

- il 47,6% delle amministrazioni universitarie dichiara di voler spendere nel 2006 più di quanto effettivamente speso nel 2005 e quindi hanno previsto a bilancio una spesa maggiore;
- il 38,1% delle amministrazioni universitarie dichiara di voler spendere nel 2006 meno di quanto effettivamente speso nel 2005;
- il 1,6% delle amministrazioni universitarie dichiara di voler spendere nel 2007 meno di quanto messo a budget per il 2006;
- il 31,7% delle amministrazioni universitarie dichiara di voler spendere nel 2007 la stessa cifra che prevede di spendere nel 2006.

In merito alla tipologia di interventi formativi che si prevede di realizzare nel 2006 e ai possibili destinatari sono pochi gli atenei che riescono a fornire un quadro dettagliato in merito. L'analisi dei dati consente di formulare alcune considerazioni:

- gli interventi formativi nell'area *reclutamento del personale* (corsi-concorso) e *mobilità interna* (corsi-concorso interni) sono previsti dall'14% degli atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e le categorie professionali inferiori;
- gli interventi formativi nell'area *organizzativo manageriale* sono previsti dal 30% degli atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e i dirigenti;

- gli interventi formativi nell'area *telematica e informatica* sono previsti dal 24% degli atenei e si prevede di coinvolgere principalmente gli appartenenti alle categorie professionali più basse (C e altri);
- gli interventi formativi nell'area della *comunicazione pubblica* sono previsti dal 32% degli atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i funzionari e i dirigenti;
- gli interventi formativi nell'area *economica finanziaria e controllo di gestione* sono previsti dal 22% degli atenei e si prevede di coinvolgere principalmente i dirigenti e i funzionari;
- gli interventi formativi nell'area dei *servizi agli studenti* sono previsti dal 34% degli atenei e si prevede di coinvolgere principalmente gli appartenenti alle categorie professionali più basse (C e altri) e i funzionari;
- altre tipologie di interventi formativi sono previsti in particolare per quanto riguarda la *lingua inglese* e in materia di *sicurezza sul lavoro*.

9) La programmazione delle attività di formazione per il personale tecnico amministrativo

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

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

9.1) Le aree disciplinari di particolare importanza per l'innovazione degli atenei

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

Tra le attività considerate importanti e realizzate nel 2004, le università segnalano lo scorso anno la *reingegnerizzazione dei processi di ufficio* (39 atenei su 64 rispondenti), prevedendo la realizzazione di altre attività formative in questa specifica materia anche per il 2005 (39 atenei su 64 rispondenti); le risposte fornite quest'anno evidenziano che la previsione relativa a questa specifica area di formazione è stata rispettata; infatti, 40 atenei dichiarano di aver realizzato attività formative in questa specifica area, confermandone il ruolo importante nel processo di innovazione delle università anche per il 2006.

Se si escludono i temi della *reingegnerizzazione dei processi d'ufficio* e della *comunicazione pubblica e call center*, nelle altre materie programmate per il 2005 il numero di atenei che le hanno effettivamente realizzate è inferiore a quello atteso. Per

esempio gli atenei che hanno realizzato corsi di formazione nel 2005 nell'area *accesso ai fondi comunitari* sono in numero decisamente inferiore rispetto al numero di atenei che lo scorso anno avevano dichiarato di voler realizzare attività formative in questo settore: queste attività formative, programmate da 23 atenei, sono state in realtà realizzate nel 2005 solo da 11 atenei. Un altro esempio è dato dal tema del *controllo di gestione*: 25 atenei lo scorso anno lo avevano indicato tra quelli di particolare impatto per l'innovazione e su cui si prevedeva di realizzare attività formative nel 2005. In realtà sono stati solo 19 gli atenei che hanno formato il proprio personale su questo tema.

Tabella 25 - Gli argomenti indicati dagli atenei come di particolare impatto per il processo di innovazione dell'università. Confronto tra le risposte dell'indagine 2005 e quelle dell'indagine 2006

	Indagine 2005				Indagine 2006			
	Realizzata 2004	%	Programmata per 2005	%	Realizzata 2005	%	Programmata per 2006	%
Accesso e gestione fondi comunitari	16	25,0	23	35,9	11	17,5	23	36,5
E-procurement	2	3,1	5	7,8	7	11,1	10	15,9
Reingegnerizzazione dei processi d'ufficio	39	60,9	39	60,9	40	63,5	44	69,8
Rilevamento qualità e customer satisfaction	16	25,0	17	26,6	15	23,8	27	42,9
Servizi agli studenti e alle imprese, sportello unico, servizi transattivi su web	11	17,2	11	17,2	8	12,7	14	22,2
Controllo di gestione	18	28,1	25	39,1	19	30,2	30	47,6
Comunicazione pubblica e call center	17	26,6	23	35,9	24	38,1	24	38,1
Valutazione progetti, analisi costi benefici	7	10,9	17	26,6	14	22,2	21	33,3
Valutazione delle prestazioni e delle posizioni organizzative	6	9,4	20	31,3	13	20,6	26	41,3

Agli atenei è stato chiesto di indicare ulteriori attività formative realizzate nel 2005 o da realizzare nel 2006, e non inserite nell'elenco, considerate di particolare impatto per l'innovazione dell'ateneo. Le tabelle 26 e 27 presentano l'elenco delle attività menzionate. I temi più importanti rimangono: l'informatica; la conoscenza delle lingue; la formazione del personale che opera nelle biblioteche e i corsi per la prevenzione e sicurezza. Inoltre sono segnalate alcune attività formative nuove, quali ad esempio: l'accreditamento, le tecniche di comunicazione, la gestione organizzativa interna e manageriale; temi quest'ultimi considerati in alcuni contesti organizzativi ormai indispensabili per l'innovazione delle istituzioni universitarie.

Tabella 26 - Altre attività realizzate nel 2005 e considerate di particolare impatto per il processo di innovazione dell'ateneo

Accreditamento
Formazione informatica e linguistica
Corsi di lingua inglese
Nuova disciplina procedimento amministrativo e codice privacy
Tecniche di comunicazione
Gestione informatizzata Segreteria Studenti
FFO (Sistema di finanziamento delle università e degli enti di ricerca)
Disciplina tributaria e fiscale
Formazione per il personale che opera nelle biblioteche
I°II° Corso di formazione Donne Politiche e Istituzioni in collaborazione Ministero Pari Opportunità
Relazioni sindacali - diritti, tutela e limiti dell'attività sindacale
2005: Lingua inglese su tre livelli di difficoltà
Corso di inglese commerciale
Area Economico Giuridico Fiscale
Corsi in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro
Gestione del cambiamento
Sicurezza, prevenzione rischi e protezione lavoratori
Orientamento professionale per coordinatori didattici
Aggiornamento sull'evoluzione del sistema universitario
Aggiornamento normativo
Informatica
Change management
Aggiornamento normativo
Pari opportunità
Formazione del personale preparativa alle progressioni verticali
Lavoro per processi e Sistema Qualità
Lingua straniera
Corsi giuridico-amministrativi
Energy management
Formazione per bibliotecari
Sistema aleph per biblioteche
Aggiornamento Biblioteconomia
Gestione processi
Fiscalità diretta e indiretta (percorso generale e specifico)
Formazione per tecnici e prevenzione e sicurezza
Area linguistica e comunicazione
Sicurezza e Prevenzione
Aggiornamento corso base obbligatorio primo soccorso e uso VDT Legge 626/94

Tabella 27 - Altre attività da realizzare nel 2006 e considerate di particolare impatto per il processo di innovazione dell'ateneo

Sistema di lavoro per obiettivi e miglioramento qualità dei servizi
Formazione informatica e linguistica
Abilità informatiche e linguistiche
Contabilità Economica
Corsi di lingua inglese
Area organizzazione e personale
Nuova disciplina procedimento amministrativo e codice privacy
Tecniche di comunicazione
Comunicazione interna
Area Manageriale
Comunità di pratiche lavorative
Disciplina tributaria e fiscale
Formazione per il personale che opera nelle biblioteche
I°II° Corso di formazione Donne Politiche e Istituzioni in collaborazione Ministero Pari Opportunità
Relazioni sindacali - diritti, tutela e limiti dell'attività sindacale
Orientamento al cliente e customer satisfaction
2005: Lingua inglese su tre livelli di difficoltà
Master Comunicazione e Innovazione nella Pubblica Amministrazione
Area Economico Giuridico Fiscale
Formazione informatica di base ed elevata
Corsi in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro
Valutazione della ricerca
Sicurezza, prevenzione rischi e protezione lavoratori
Aggiornamento normativo
aggiornamento programma di contabilità di ateneo
Aggiornamento normativo
Pari opportunità
Lavoro per processi e Sistema Qualità
Corsi di informatica
Corsi giuridico-amministrativi
Lavoro per obiettivi e valutazione prestazioni
Energy management
Formazione per bibliotecari
Aggiornamento attività tecnico scientifiche
Tecnico Specialistico
Area economico -finanziaria
Area Informatica e telematica
Benessere lavorativo
Aggiornamento Biblioteconomia
Formazione avanzata per acquisizione competenze informatiche - ECDL
I processi formativi
Corsi sulla sicurezza
Formazione dirigenti
Gestione processi
Fiscalità diretta e indiretta (percorso generale e specifico)
Formazione per tecnici e prevenzione e sicurezza
Formazione specialistica per i Responsabili delle strutture amministrative e tecniche
Area informatica e telematica

Area internazionale - 10.8
Sicurezza e Prevenzione
Aggiornamento corso base obbligatorio primo soccorso e uso VDT Legge 626/94
Leadership e comunicazione

9.2) La rilevazione dei fabbisogni formativi negli atenei

Tra i 62 atenei che hanno risposto a questa parte dell'indagine, 33 dichiarano di realizzare rilevazione dei fabbisogni formativi del personale tecnico amministrativo. Lo scorso anno 35 atenei su 60 dichiararono di realizzare attività di questo tipo.

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

Tabella 28- Metodologia utilizzata per l'analisi dei fabbisogni formativi in alcuni dei 33 atenei che dichiarano di effettuare una rilevazione dei fabbisogni formativi

Esiste un'indagine effettuata in precedenza tramite questionario anonimo con incrocio dati
Intervista strutturata con tutti i Responsabili di Struttura. L'intervista consiste in due parti.
Richiesta fabbisogni formativi triennale 2003-2005
Richiesta, raccolta, classificazione dei fabbisogni annuali - in coerenza con i Fabbisogni e con il Piano di formazione di medio periodo
Intervista individuale, rilevazione richieste on line su corsi a calendario di diverse tematiche
Attraverso una richiesta delle diverse unità di personale sollecitate a indicare i loro fabbisogni formativi dall'Amministrazione
Attraverso una scheda per la raccolta dei dati relativi ai bisogni individuali
Questionari e interviste
Analisi dei bisogni formativi effettuata attraverso interviste e questionari
Predisposizione del piano dell'offerta formativa e successivo inoltro ai Responsabili delle strutture ai fini dell'individuazione del personale da formare
Schede di valutazione basate sul modello delle competenze
Indagine conoscitiva trasversale rivolta ai Responsabili di Servizio e ai dipendenti per il loro tramite
Questionari ai dirigenti/responsabili di servizio. Questionari a tutto il personale
Questionario
Sono stati interpellati i Responsabili delle strutture che hanno segnalato quelle che ritenevano essere le necessità formative prioritarie.
Scheda analisi performances
Questionari, interviste, focus group, rilevazione presso i responsabili delle strutture
L'indagine, finalizzata a recepire indicazioni utili per la programmazione delle iniziative formative per il triennio 2005-2007, è stata condotta attraverso un'intervista semi-strutturata, della durata di circa due ore, rivolta ai dirigenti delle Aree.
Somministrazione di questionari per la rilevazione del fabbisogno formativo
Questionario
Uso di un questionario che viene inviato ai responsabili di struttura a cui è richiesto di indicare i corsi di interesse.
Richiesta parere responsabili accademici e tecnico-amministrativi per ciascuna struttura d'Ateneo
Richiesta a dirigenti, responsabili di struttura e Organizzazioni Sindacali. Indagini per specifiche aree professionali
Si è proceduto alla rilevazione della domanda di formazione sotto una duplice prospettiva: quella degli utenti (il PTA) - attraverso i questionari di rilevazione - e quella dell'Amministrazione attraverso le interviste ai Responsabili.

la rilevazione dei fabbisogni formativi, anche se non è stata effettuata nel 2005, è stata comunque precedentemente realizzata attraverso questionari di rilevazione ed è tutt'ora oggetto di valutazione dell'Amministrazione
Colloqui con responsabili di uffici e settori
Tramite modulistica e colloqui con i responsabili
Intervista
Questionario
Interviste; focus group; assessment

Ai 33 atenei che hanno dichiarato di realizzare attività di analisi dei fabbisogni formativi del personale è stato chiesto come questa attività viene realizzata e, in particolare, quali sono i soggetti coinvolti nell'individuazione dei fabbisogni. In 20 atenei è previsto il coinvolgimento dei dirigenti, in 12 viene coinvolto parte del personale e in altri 12 atenei tutto il personale tecnico amministrativo (Tab. 29).

Tabella 29 - Soggetti coinvolti nella determinazione dei fabbisogni formativi (risposta multipla)

	N.
Parte del personale	12
Tutto il personale	12
I dirigenti	20
Altro	11

Tra gli altri soggetti coinvolti nell'individuazione dei fabbisogni formativi sono segnalati i direttori di Dipartimento, i presidi, le rappresentanze sindacali. In un caso viene evidenziata la presenza di organismi ad hoc, la Commissione Tecnica per la Formazione (Tab. 30).

Tabella 30 - Altri soggetti coinvolti nell'individuazione dei fabbisogni formativi del personale

Commissione Tecnica per la Formazione
Dirigenti e Responsabili di Unità Operativa di 1° livello
I Direttori dei Dipartimenti e Centri
Docenti
Responsabili di Struttura, Direttore Amministrativo
Responsabili di Struttura
Direttori di Dipartimento e Presidi
Vice Dirigenti e il direttore Amministrativo
Responsabili Accademici Facoltà, Dipartimenti e Centri di Ricerca e Didattica
Sono state contattate le Rappresentanze Sindacali.
Interlocutori privilegiati

9.3) Gli interventi formativi previsti per il 2006

Sulla base della conoscenza del proprio ateneo, è stato chiesto ai referenti della formazione di indicare quali siano le aree disciplinari che potrebbero necessitare di maggiori interventi formativi nel 2006. L'area "giuridico normativa" è quella indicata da più atenei (il 54,8%) come il settore in cui si prevedono attività formative per il proprio personale, seguita dall'area "informatica e telematica" (indicata dal 53,2% degli atenei) e dalla "comunicazione" (40,3%) (Tab. 31).

Il confronto con le risposte fornite nell'indagine dello scorso anno evidenzia un'esigenza di formazione in alcuni settori più generalizzata nel sistema universitario rispetto a quanto rilevato lo scorso anno. Le aree tematiche che necessitano più frequentemente di formazione non subiscono particolari variazioni

Tabella 31- Aree disciplinari che potrebbero necessitare di maggiori interventi formativi nel 2006 e confronto con quelle indicate nel 2005 (era possibile indicare al massimo 3 aree)

Area tematica	2006 %	2005 %
Comunicazione	40,3	45,0
Giuridico normativa generale	54,8	41,7
Informatica e telematica	53,2	41,7
Organizzazione e personale	32,2	28,3
Linguistica	27,4	28,3
Manageriale	30,6	25,0
Controllo di gestione e valutazione	30,6	25,0
Economico finanziaria	20,9	18,3
Tecnico specialistica	20,9	16,7
Corsi multidisciplinari	6,4	13,3
Internazionale	4,8	6,7

Agli atenei è stato anche chiesto di indicare quali siano i temi di maggiore interesse per la formazione del personale: 19 atenei hanno esplicitato gli argomenti su cui si intende formare il personale del proprio ateneo (Tab.32).

Tabella 32 - I temi di maggiore interesse indicati da 19 atenei

Project management, valutazione delle posizioni e delle prestazioni, contabilità analitica
Codice privacy, office e applicativi di ateneo, lingua inglese per ufficio
Controllo di gestione. Conseguimento patente informatica europea ECDL. Sicurezza sul lavoro. Tecniche bibliografiche e biblioteconomiche
Nell'area della comunicazione, i temi di maggiore interesse attendono alla realizzazione di una comunicazione efficace tra il personale dell'ateneo e l'utenza.
Area manageriale. Area organizzazione e personale. Area informatica e telematica. Area internazionale
La normativa fiscale e la contabilità finanziaria - contabilità di Stato - protocollo informatico e firma digitale - office di base e avanzato - corsi per specialisti di web - corsi di lingua inglese
Inglese - motivazione del personale - controllo di gestione
Modifiche Legge 241/90. Leadership e Comunicazione. Protocollo informatico. Sicurezza
Materie giuridiche amministrative e normativa generale
Lavoro di gruppo, project management, BPR, valutazione posizioni, controllo di gestione, analisi dei costi
Gestione personale, leadership, change agent
Trasparenza, semplificazione e privacy. Comunicazione pubblica, servizi all'utenza. Attivazione di nuovi centri di spesa autonomi.
Corso di Lingua Inglese; Corso di Informatica articolato su diversi livelli; Corsi specialistici per gli Uffici tecnici, laboratori scientifici e Biblioteche
Miglioramento comunicazione interpersonale, giuridico-amministrativa, sicurezza
Leadership e gestione dei collaboratori, project management, contabilità economico finanziaria e sistema di reporting, corsi di informatica a diversi livelli, corsi di aggiornamento su tematiche specialistiche
La legge 241/90, e-learning, privacy
Office Automation. Formazione specialistica per bibliotecari e tecnici informatici. Comunicazione interpersonale e gestione dei conflitti organizzativi

Informatica e telematica e linguistico
Gestione segreterie studenti e gestione biblioteche

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

Per l'individuazione dei destinatari delle attività formative gli atenei si avvalgono di differenti modalità, la più diffusa delle quali si basa sul quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e in via di attribuzione ai differenti uffici (36 atenei). Anche la banca dati del personale costituisce una modalità molto diffusa per l'individuazione dei destinatari della formazione e viene utilizzata in 26 atenei (Tab. 33). E' interessante notare che 15 atenei dichiarano di utilizzare l'analisi delle competenze e il bilancio delle competenze per l'individuazione dei destinatari della formazione.

Sembra che gli atenei non abbiano modificato le modalità per l'individuazione dei destinatari della formazione rispetto a quelle utilizzate lo scorso anno. Sarebbe interessante poter approfondire l'argomento, indagando in particolare sulle modalità con cui viene realizzato il bilancio delle competenze, sui soggetti impegnati in questa attività (si tratta di personale interno, oppure il bilancio di competenze viene appaltato a consulenti esterni), ecc.

Tabella 33 - Modalità utilizzate dagli atenei per l'individuazione dei destinatari della formazione e confronto con quelle utilizzate nel 2005 (risposta multipla)

	2006 N.	2005 N.
Banca dati del personale	26	24
Previsioni flussi di turnover in base alla programmazione delle assunzioni	8	11
Quadro delle missioni e dei compiti già attribuiti e in via di attribuzione ai vari uffici	36	32
Analisi delle competenze e formalizzazione bilancio delle competenze	15	16
Altro	16	20

Tra le altre modalità indicate dagli atenei per la scelta dei destinatari delle attività formative è frequente il riferimento ai responsabili delle strutture e ai dirigenti, oltre che al singolo dipendente interessato (Tab. 34). In qualche caso, infine, si fa riferimento al ruolo svolto dalle rappresentanze sindacali.

Tabella 34 - Altre modalità con cui vengono individuati i destinatari dei corsi di formazione negli atenei

Richiesta specifica da parte dei responsabili delle strutture
Sindacati e R.S.U.
Sulla base dei fabbisogni qualitativi e quantitativi al fine di favorire lo sviluppo di nuove competenze
In base alla disponibilità e alle richieste del personale valutate con i responsabili delle unità organizzative
Segnalazioni dei responsabili
Per le attività organizzate dall'ateneo si è seguito il criterio della turnazione per consentire a ciascun dipendente la partecipazione ad almeno un corso di formazione ogni anno
Proposte dei singoli concordate con i responsabili con riferimento alle iniziative programmate
Tipologia del corso e rilevazione del fabbisogno formativo

Generalmente attraverso la segnalazione dei responsabili delle strutture
Rilevazione dei fabbisogni formativi e definizione del piano formativo.
Bando pubblicato sul web di ateneo
Criteri di selezione definiti in sede di contrattazione integrativa.
Accoglimento richieste formative presentate dai responsabili di struttura
In base alle richieste del personale e alle autorizzazioni dei responsabili
Segnalazione dei Responsabili di struttura ed analisi delle richieste da parte dell'Ufficio Formazione e Valutazione Personale T.A.
Richieste specifiche da parte di referenti istituzionali
Richieste individuali ed esigenze prospettate al servizio
Segnalazione dei responsabili di struttura

Agli atenei è stato chiesto anche di fornire indicazioni in merito alle modalità con cui vengono individuati i corsi di formazione organizzati da enti esterni all'ateneo. Le risposte fornite confermano anche quest'anno il ruolo svolto dai responsabili degli uffici nella fase della scelta delle attività formative per il personale. Infatti nel 69,3% degli atenei sono i responsabili degli uffici o delle aree a individuare i corsi per il personale del proprio ufficio. Non si tratta tuttavia dell'unica modalità di scelta, anche le opinioni del singolo dipendente hanno un ruolo determinante nel 51,6% degli atenei; infine, nel 54,8% degli atenei è l'ufficio formazione dell'ateneo che individua i corsi sulla base delle richieste provenienti dai vari uffici (Tab. 35).

Il confronto con le informazioni raccolte lo scorso anno conferma la presenza di differenti canali di scelta e la collaborazione costante tra l'ufficio formazione/risorse umane degli atenei e i responsabili degli uffici e delle aree dell'ateneo.

Tabella 35 - Le modalità con cui avvengono l'individuazione e la scelta dei corsi di formazione organizzati da enti esterni all'ateneo e confronto con quelle indicate nel 2005 (risposta multipla)

	2006		2005	
	Freq.	%	Freq.	%
Il singolo dipendente sceglie il corso di formazione e comunica la propria scelta al responsabile dell'ufficio di appartenenza	32	51,6	30	46,9
I responsabili dei vari uffici/aree individuano i corsi di formazione per il personale dei rispettivi uffici	43	69,3	45	70,3
L'ufficio formazione dell'ateneo sulla base di richieste provenienti dai vari uffici/aree individua i corsi di formazione	34	54,8	33	51,6
Altro	2	3,2	4	6,3
Non risponde	4	6,4	5	7,8

9.5) La gestione e la valutazione delle attività di formazione

In 37 atenei la gestione delle attività formative, realizzate all'interno o all'esterno dell'ateneo, è delegata all'ufficio formazione o risorse umane di ateneo. Il confronto con i dati dello scorso anno evidenzia l'aumento degli atenei che delegano la gestione di queste attività all'ufficio di ateneo che si occupa di formazione e risorse umane (Tab. 36).

Tabella 36 - Livello di gestione delle attività formative interne ed esterne all'ateneo, le risposte sono confrontate con quelle date nell'indagine 2005

	2006		2005	
	Freq	%	Freq	%
Dall'ufficio formazione/risorse umane di ateneo	37	58,8	27	42,2
Da ogni singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) con obbligo di comunicazione all'ufficio formazione/risorse umane	6	9,6	9	14,1
Da ogni singola struttura decentrata (uffici, dipartimenti, ecc.) senza obbligo di comunicazione all'ufficio formazione/risorse umane	5	7,9	5	7,8
Altro	12	19,0	15	23,7
N.R.	3	4,7	8	12,5
Totale	63	100,0	64	100,0

L'impressione - già riscontrata lo scorso anno dal confronto dei dati con quelli dell'anno precedente, il 2004 - è che il coordinamento delle attività di formazione del personale tecnico amministrativo stia gradualmente passando a livello centrale, con la possibilità di poter monitorare le attività realizzate nell'ambito dell'ateneo per quanto riguarda la formazione del personale. Questa impressione è confermata dalla riduzione degli atenei che non rispondono alla domanda (ridotti da 8 a 3) o che segnalano modalità differenti da quelle indicate (ridotti da 12 a 15). Nella tab. 37 si riportano le modalità di gestione delle attività formative indicate da 10 dei 12 atenei che hanno risposto di adottare modalità di gestione diverse da quelle indicate.

Tabella 37 - Altre modalità di gestione delle attività formative in alcuni atenei

L'ufficio Formazione gestisce di norma l'attività formativa dell'Ateneo; mentre i Dipartimenti, senza obbligo di comunicazione, gestiscono autonomamente fondi allo scopo destinati
Presso l'Ateneo non è istituito l'ufficio formazione risorse umane, per cui la gestione dei corsi è competenza delle strutture, le quali ne danno comunicazione all'ufficio personale tecnico-amministrativo
Da ogni singola struttura
Le attività formative interne vengono gestite dall'ufficio formazione; quelle esterne da ogni singola struttura decentrata senza obbligo di comunicazione all'ufficio formazione
Dall'Ufficio Formazione di ateneo, ma i Centri Autonomi di Gestione (Dipartimenti, Centri) possono gestire attività formative esterne all'ateneo senza obbligo di comunicarlo all'ufficio formazione
Le attività interne vengono gestite dall'ufficio formazione, le attività esterne dall'ufficio formazione o da singole strutture decentrate al momento senza obbligo di comunicazione
Da ogni singolo ufficio, con obbligo di comunicazione all'Ufficio Qualità, conformemente alla procedura relativa.
Dalla Direzione Amministrativa coadiuvata dall'ufficio formazione
Vengono gestite dal Servizio Formazione e da ogni singola struttura decentrata che ne deve dare comunicazione al Servizio Formazione. Permangono situazioni in cui alcune Strutture dell'Ateneo promuovono attività formative interne ed esterne, senza darne comunicazione.
Per iniziative interne all'Ateneo la gestione delle attività dipende dall'Ufficio risorse umane dell'ateneo, mentre per quelle da ogni struttura, senza obbligo di comunicazione all'Ufficio risorse umane.

La conferma del ruolo di gestione e coordinamento che l'ufficio formazione/risorse umane dell'ateneo sta assumendo in numerosi atenei, è data dall'aumento degli atenei (23 nel

2005 e 31 nel 2006) che dichiarano di comunicare sempre all'ufficio formazione le attività formative realizzate dal personale (Tab. 38).

Tabella 38 - La comunicazione delle attività formative realizzate dal personale tecnico amministrativo all'ufficio formazione

	2006		2005	
	Freq.	%	Freq.	%
Sempre	31	49,2	23	35,9
Solo in alcuni casi	19	30,1	19	29,7
Solo nel caso i corsi siano organizzati e realizzati dall'ateneo	5	7,9	5	7,8
Altro	6	9,4	11	17,2
N.R.	2	3,2	6	9,4
Totale	63	100,0	64	100,0

Per i corsi organizzati dall'ateneo sono previsti strumenti di valutazione dell'attività formativa in 50 atenei sui 61 che hanno risposto a questa domanda. In 42 atenei, la valutazione riguarda la customer satisfaction, in 40 l'efficacia e in 30 l'efficienza (Tab. 39). Questi dati, confrontati con quelli dello scorso anno, indicano un significativo aumento dell'attenzione al tema della valutazione delle attività formative.

Tabella 39 - Aree della valutazione indicate dai 50 atenei che dichiarano di utilizzare strumenti di valutazione delle attività formative, confrontate con le aree indicate da 43 atenei nella rilevazione del 2005.

	2006		2005	
	Freq.	%	Freq.	%
Efficacia	40	80,0	31	72,1
Efficienza	30	60,0	22	51,2
Customer satisfaction	42	84,0	35	81,4
Altro	6	12,0	6	14,0