

LA FORMAZIONE NELLE REGIONI

L'undicesimo *Rapporto sulla formazione* costituisce ormai un utile e consolidato strumento di analisi del fenomeno formativo nelle Regioni e Province autonome italiane.

Esso fa conoscere lo scenario delle esperienze formative nelle sue principali componenti, in ambiti diversificati e articolati evidenziando una ricchezza di attività e sperimentazioni nelle diverse realtà.

Come negli anni precedenti, il Rapporto permette contemporaneamente di avere un aggiornamento sui dati quantitativi che descrivono i sistemi per la formazione del personale delle Regioni e di monitorare lo stato di attuazione di alcune delle principali indicazioni presenti nella ancora vigente *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni del 13 dicembre 2001* (Direttiva Frattini).

La Direttiva richiede alle Pubbliche Amministrazioni di rendere la formazione uno strumento di supporto ai processi di cambiamento, agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura, facendola diventare una leva dello sviluppo organizzativo ed un elemento centrale dell'innovazione della gestione.

La formazione deve coinvolgere tutti i dipendenti delle PA, assicurando il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui e garantendo un numero minimo di formazione per addetto.

Inoltre, le attività formative devono corrispondere a *standard* minimi di qualità e prevedere una verifica del raggiungimento degli obiettivi sia di crescita professionale dei partecipanti che di miglioramento dei servizi erogati: questo significa che i sistemi formativi devono dotarsi di un sistema di governo, monitoraggio e controllo che consenta di valutarne l'efficacia e la qualità.

La strategicità delle attività di formazione e aggiornamento del personale della Pubblica Amministrazione è ribadita anche nella recente *"Intesa sul lavoro pubblico e sulla riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche"* siglata da Governo e Sindacati il 6 aprile 2007. Tale documento sottolinea, infatti, l'esigenza di migliorare la qualità dell'offerta formativa e di valutarne gli esiti in modo continuativo.

Infine, la formazione e l'aggiornamento professionale continuano ad assumere un ruolo rilevante, e ad essere sempre riconosciuti come metodo permanente per la valorizzazione delle capacità e delle attitudini dei lavoratori e quale supporto ai processi di cambiamento organizzativo, sottolineando l'importanza di *"favorire, attraverso la con-*

trattazione collettiva decentrata integrativa, un significativo incremento dei finanziamenti già esistenti da destinare alla formazione”, recependo quanto previsto dal Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico del 12 marzo 1997, ove si prescrive di destinare alla finalità dello sviluppo delle attività formative “una quota pari almeno all'1% della spesa complessiva del personale” (articolo 23 CCNL dell'1/4/1999).

Ricordiamo, poi, che il decreto legislativo 165 del 30 marzo 2001 che ha riformato l'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche, nell'articolo 7 bis introdotto dalla legge 3 del 16 gennaio 2003, prescrive che le Amministrazioni *“pre-dispongano annualmente un piano di formazione del personale, compreso quello in posizione di comando o fuori ruolo, tenendo conto dei fabbisogni rilevati, delle competenze necessarie in relazione agli obiettivi, nonché della programmazione delle assunzioni e delle innovazioni normative e tecnologiche. Il piano di formazione indica gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie, nei limiti di quelle, a tale scopo, disponibili, prevedendo l'impiego delle risorse interne, di quelle statali e comunitarie, nonché le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari”.*

Il Rapporto annuale realizzato in collaborazione con le Regioni e le Province autonome, rappresenta uno studio approfondito sullo stato dell'arte della formazione del personale nelle Regioni, raccordato con gli altri comparti della PA nell'ambito del Rapporto promosso dal Dipartimento della funzione pubblica e curato dall'*Osservatorio sui bisogni formativi nella Pubblica Amministrazione* costituito presso la SSPA.

Come negli anni passati, è stato somministrato un questionario di rilevazione che ha permesso di ottenere una fotografia delle principali caratteristiche dei sistemi formativi del comparto, oltre che un utile confronto con le situazioni pregresse, per evidenziare i *trend* più significativi nello sviluppo delle attività di formazione nella PA.

Nella rilevazione di quest'anno, per correttezza metodologica, bisogna evidenziare che alcune Regioni e Province autonome non sono riuscite a fornire tutti o in parte i dati relativi al 2007, pertanto al fine di poter cogliere, comunque, la dimensione del fenomeno formazione, si è scelto, per le parti mancanti, di confermare i dati rilevati al 2006.

Le giornate di formazione/uomo erogate dalle Regioni hanno registrato un calo nel corso dell'ultimo anno, passando da 298.823 del 2006 a 237.175 nel 2007.

L'investimento delle Regioni nel settore della formazione ha evidenziato, al contrario, un aumento rispetto al 2006; infatti, considerando il dato relativo alla disponibilità di bilancio (depurato dagli oneri di missione e quota stipendi dei dipendenti) nel 2007 la spesa complessiva per il personale ha raggiunto lo 0,63% della disponibilità del bilancio, registrando un lieve miglioramento relativamente al raggiungimento dell'obiettivo dell'1% del monte retributivo da investire in formazione del personale. Se si considera, invece il costo complessivo della formazione, il raggiungimento dell'obiettivo dell'1% si avvicina notevolmente, infatti la media raggiunge lo 0,92%.

Da una prima lettura dei dati si può notare quindi come ad un aumento della spesa per la formazione non corrisponda un aumento delle giornate di formazione/uomo, ma se ne registri se pur lievemente una diminuzione.

Ciò può essere collegato da una parte all'effettivo aumento del costo nell'acquisto dei Servizi per la formazione e dall'altra alla richiesta da parte delle Regioni e Province autonome di servizi e formatori sempre più qualificati ed in possesso di esperienze significative nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Rispetto ai contenuti delle attività formative complessivamente erogate dalle Regioni, si conferma l'importante ruolo della formazione a supporto dei processi di riorganizzazione e di innovazione della Pubblica Amministrazione.

È possibile affermare che il quadro normativo sulla formazione nelle Pubbliche Amministrazioni sottolinea particolarmente l'introduzione di nuove sfide, rappresentate dalla programmazione annuale della formazione, della valorizzazione della fase della valutazione dei processi formativi e degli apprendimenti acquisiti. Sarà di interesse prioritario, dunque, nei prossimi anni, monitorare gli esiti della rilevazione nelle Regioni rispetto a questi specifici aspetti.

3.1 LA FORMAZIONE EROGATA

La giornata formazione/uomo, che corrisponde mediamente ad una giornata lavorativa di circa 7,5 ore, è l'unità di misura assunta come indicatore per descrivere il volume della formazione erogata dalle Regioni e Province autonome nei confronti dei propri collaboratori e dirigenti.

Nel 2007 le giornate di formazione erogate sono state complessivamente 237.175, registrando un calo consistente del 20,6% rispetto al 2006, invertendo la tendenza positiva dell'anno 2006.

È pur vero che esaminando il *trend* nel corso degli anni, si evidenzia come i valori dell'indicatore non abbiano avuto un andamento lineare: vi è stato un periodo di costante ed esponenziale incremento tra il 1996 il 2003, mentre il biennio 2004-2005 è stato caratterizzato da una significativa flessione nel numero di giornate/uomo erogate, parzialmente recuperate nel corso del 2006.

Le variazioni registrate nel corso dei vari anni possono essere spiegate con una concomitanza di fattori, tra i quali un maggior investimento in progetti formativi con metodologie didattiche nuove e non facilmente quantificabili con i criteri di rilevazione adottati, perché non immediatamente traducibili in "giornate" o "ore".

Tabella 1 - GIORNATE/UOMO EROGATE

ANNO	GIORNATE/UOMO	ORE/UOMO
1993	72.286	542.145
1994	87.687	657.653
1995	86.360	647.700
1996	110.301	827.258
1997	141.572	1.061.790
1998	172.017	1.290.128
1999	166.168	1.246.260
2000	205.341	1.540.058
2001	270.320	2.027.400
2002	307.934	2.309.505
2003	308.902	2.316.765
2004	292.565	2.194.238
2005	236.935	1.777.013
2006	298.823	2.241.169
2007	237.175	1.778.809

La tabella 1 evidenzia in cifre assolute la sequenza dei dati relativi all'erogazione di giornate formazione/uomo nel periodo 1993-2007 da parte delle Regioni (rilevazione 2008 e precedenti).

Per misurare l'effettivo investimento formativo all'interno delle organizzazioni è stata rilevata la media delle giornate di formazione erogate in rapporto al numero dei dipendenti: l'indicatore misura le giornate mediamente fruite da ogni dipendente.

La sintesi dell'indicatore è riportata in tabella 2 nella quale vengono riportate le giornate medie di formazione per persona erogate annualmente in rapporto ai dipendenti in servizio nel periodo 1993-2007 dalle Regioni (rilevazione 2008 e precedenti).

Nel corso del 2007 si registra una lieve flessione nel numero medio di giornate erogate: si è passati da 3,38 giorni del 2006 a 2,76 del 2007. Inoltre, osservando il *trend* storico delle giornate mediamente erogate emerge come dal 2001 vi sia stato un andamento costante, eccetto per il 2005 anno in cui si registra un calo significativo, in coerenza con il dato assoluto delle giornate formazione/uomo.

Tabella 2 - GIORNATE ANNUE PER DIPENDENTE

ANNO	DIPENDENTI	GIORNATE/UOMO	GIORNI/DIPENDENTE
1993	89.310	72.286	0,8
1994	86.866	87.687	1,0
1995	84.338	86.360	1,0
1996	85.983	110.301	1,3
1997	84.801	141.572	1,7
1998	82.551	172.017	2,1
1999	85.648	166.168	2,0
2000	89.903	205.341	2,3
2001	89.304	270.320	3,0
2002	88.139	307.934	3,5
2003	87.080	308.902	3,6
2004	87.824	292.565	3,3
2005	86.960	236.935	2,7
2006	88.359	298.823	3,4
2007	85.987	237.175	2,8

La tabella 3 raffronta le giornate di formazione/uomo erogate con i dipendenti in servizio e presenta la media di giornate di formazione/uomo annue erogate dal 1998 al 2007 in ogni Regione per la formazione del personale (rilevazione 2008 e precedenti).

Di particolare interesse è il dato riferito alla media delle giornate di formazione/uomo erogate negli anni dalle singole Regioni e Province autonome. Pur registrando un incremento diffuso, la variabilità è molto consistente, dato che la media di giornate di formazione varia tra 0,4 del Molise a 8,5 dell'Abruzzo. Al di sopra della media nazionale

Tabella 3 - GIORNATE ANNUE PER REGIONE

REGIONE	DIPENDENTI	GIORNATE	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Piemonte	2.997	23.500	8,7	7,3	8,2	9,3	10,0	10,8	10,0	9,3	7,6	7,8
Valle d'Aosta	2.902	6.173	2,8	2,5	6,0	4,8	4,3	4,6	1,9	0,7	1,2	2,1
Liguria	1.103	4.389	0,7	1,9	1,4	1,4	1,9	2,7	3,5	3,4	2,0	4,0
Lombardia	3.180	8.559	3,8	4,7	1,7	3,9	7,4	6,4	5,5	3,4	3,0	2,7
Veneto	3.186	10.441	1,5	1,2	2,4	2,7	3,2	3,1	2,5	2,8	3,3	3,3
Trentino-A.Adige	341	1.375	3,7	3,7	2,2	4,0	5,8	5,8	12,4	4,3	4,0	4,0
Prov. di Trento	7.621	10.295	2,1	1,3	1,6	3,1	3,4	2,6	2,6	1,5	1,4	1,4
Prov. di Bolzano	11.580	25.864	2,1	1,7	0,4	1,5	1,9	1,6	2,0	1,6	2,6	2,2
Friuli-V. Giulia	2.997	7.301	2,7	2,7	2,9	2,7	2,3	2,1	3,1	2,3	3,8	2,4
Emilia-Romagna	2.709	19.775	4,6	6,0	6,3	6,5	7,2	8,4	8,5	8,6	9,5	7,3
Toscana	3.257	11.680	3,9	5,8	10,7	3,8	6,1	5,5	4,7	4,4	5,5	3,6
Marche	1.612	4.611	3,8	2,5	3,1	2,0	2,7	4,3	3,9	3,4	4,2	2,9
Umbria	1.375	8.700	6,8	2,5	2,6	7,8	9,0	7,1	7,2	6,4	6,4	6,3
Lazio	3.257	15.752	1,9	2,0	2,8	5,0	7,3	7,3	5,1	3,6	3,1	4,8
Abruzzo	1.504	12.804	0,4	1,1	0,4	4,3	2,9	7,6	3,1	1,9	10,6	8,5
Molise	971	343	3,6	1,9	0,3	4,7	2,9	1,1	2,6	0,6	0,5	0,4
Campania	6.040	16.441	0,2	0,3	0,6	3,0	3,0	2,2	1,5	1,7	2,6	2,7
Puglia	3.154	4.800	1,4	2,9	4,5	3,7	3,6	1,9	1,6	0,6	0,6	1,5
Basilicata	997	4.080	np	np	0,7	0,7	0,8	0,8	2,7	5,5	5,5	4,1
Calabria	2.141	17.526	0,9	0,6	0,1	1,9	1,8	1,1	0,7	0,5	10,8	8,2
Sicilia	18.926	20.006	0,4	0,4	1,5	1,7	1,5	2,5	2,8	2,9	2,3	1,1
Sardegna	4.137	2.760	2,8	0,5	0,8	0,8	2,7	2,7	3,9	0,4	2,2	0,7
Totale	85.987	237.175	2,1	2,0	2,3	3,0	3,5	3,6	3,3	2,7	3,4	2,8

(2,8) troviamo il Piemonte, Liguria, Veneto, Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna, Toscana, Marche, Umbria, Lazio, Abruzzo, Basilicata e Calabria; le restanti Regioni hanno registrato una media al di sotto di quella nazionale.

È importante sottolineare che per una corretta interpretazione dei dati, è necessario considerare non solo l'aspetto quantitativo della formazione erogata, ma anche quello qualitativo, che è dato dalle diverse metodologie ed attività formative che ogni singolo ente ha attuato.

LE ATTIVITÀ

Un secondo indicatore che consente di analizzare l'universo della formazione erogata, cogliendone gli aspetti qualitativi, è il confronto delle giornate di formazione/uomo erogate con il numero di giornate di formazione/aula.

Riflettendo sull'importanza del ruolo attivo giocato dai partecipanti durante l'attività formativa e del legame tra esperienza pregressa e nuovi elementi di apprendimento, nella composizione delle aule è auspicabile considerare, al fine di favorire un adeguato pro-

cesso formativo del soggetto che apprende, sia l'omogeneità delle esperienze di partenza dei singoli individui, che il numero di partecipanti per ogni singolo corso.

Negli ultimi anni mediamente le aule sono state caratterizzate dalla presenza di 14/16 persone, anche nel 2007 si conferma una tale tendenza con una media di 14,7 partecipanti per ogni corso.

Tabella 4 - GIORNATE DI FORMAZIONE/AULA

ANNO	GIORNATE/AULA	GIORNATE/UOMO	MEDIA PARTEC./AULA
1997	8.163	141.572	17,3
1998	10.232	172.017	16,8
1999	10.072	166.168	16,5
2000	14.583	205.341	14,1
2001	14.471	270.320	18,7
2002	21.368	307.934	14,4
2003	20.582	308.902	15,0
2004	18.451	292.565	15,8
2005	16.088	236.935	14,7
2006	18.315	298.823	16,3
2007	16.093	237.175	14,7

La tabella 4 raffronta le giornate di formazione/aula erogate nel periodo 1997-2007 con le giornate di formazione/uomo (rilevazione 2008 e precedenti).

Analizzando i dati relativi al numero dei corsi, edizioni e giornate di formazione d'aula si rileva che nel 2007 a fronte di 16.093 giornate d'aula sono stati avviati 1.714 corsi con una durata media di 3,2 giorni. Irrilevante è l'aumento che si registra nel numero medio delle edizioni svolte, che passa da 1,8 del 2006 a 2 del 2007.

La tabella 5 presenta una sintesi dei dati relativi alla formazione erogata nel periodo 1998-2007, raffrontando numero corsi, edizioni e giornate di formazione/aula (rilevazione 2008).

Tabella 5 - CORSI ED EDIZIONI

ANNO	GIORNATE/AULA	CORSI	EDIZIONI
1998	10.232	770	2.501
1999	10.072	1.156	3.009
2000	14.583	1.212	3.216
2001	14.471	1.158	3.634
2002	21.368	1.412	3.883
2003	20.582	1.809	4.479
2004	18.451	1.845	4.565
2005	16.088	1.904	3.695
2006	18.315	2.438	4.534
2007	16.093	1.714	5.017

I PARTECIPANTI

In questa parte del rapporto sono stati esaminati i dati relativi alle partecipazioni dell'universo formazione, sia programmata che a catalogo, erogata dalle Regioni. Nel 2007 le partecipazioni rilevate sono state 77.249.

Si precisa che le partecipazioni possono eccedere il numero dei partecipanti, poiché uno stesso dipendente può aver partecipato a più corsi, anche di aree diverse. Per cui, il numero delle partecipazioni risulta inferiore a quello delle giornate/uomo, perché in genere un intervento formativo ha durata superiore ad una giornata.

Significativa è l'analisi dei dati relativi alle partecipazioni, differenziandole sia per diverse categorie di dipendenti (dirigenti, funzionari di livello direttivo, altri dipendenti), sia per area di contenuto della formazione fruita.

Osservando i dati delle partecipazioni suddivise per aree tematiche, si nota che nel 2007 vi sono due aree che costituiscono il punto cardine della formazione: l'area informatica e telematica con il 22% del totale delle partecipazioni e l'area giuridico-normativa generale con il 18,7%. Rilevanti sono anche le aree relative all'organizzazione e personale (16,5%) e alla tecnico-specialistica (12,3%).

La tabella 6 evidenzia la ripartizione per aree di competenza professionale e di contenuto del personale delle Regioni e delle Province autonome che hanno partecipato agli interventi formativi nel 2007.

Tabella 6 - PARTECIPAZIONI PER AREE DI CONTENUTO

AREA FORMATIVA	DIRIGENTI	DIRETTIVI	ALTRI	TOTALE
Giuridico-normativa generale	1.448	5.732	7.242	14.422
Organizzazione e personale	1.278	5.059	6.391	12.728
Manageriale	255	1.008	1.274	2.537
Comunicazione	451	1.786	2.256	4.493
Economico-finanziaria	588	2.327	2.940	5.855
Controllo di gestione	124	491	621	1.236
Informatica e telematica	1.707	6.756	8.535	16.998
Linguistica	458	1.812	2.290	4.560
Multidisciplinare	273	1.079	1.363	2.715
Internazionale	222	877	1.108	2.207
Tecnico-specialistica	954	3.775	4.769	9.498
Totale	7.758	30.702	38.789	77.249

Tabella 7 - MEDIA DELLE PARTECIPAZIONI PER AREE DI COMPETENZA PROFESSIONALE

	DIPENDENTI	PARTECIPANTI	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Dirigenti	5.995	7.758	0,9	1,0	2,8	1,9	2,9	1,5	1,2	2,3	1,3
Direttivi	23.778	30.702	0,8	1,0	1,1	1,3	1,2	1,3	1,1	1,4	1,3
Altri	56.214	39.789	0,4	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6
Totale	85.987	77.249	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	0,8

A fronte di 77.249 partecipazioni registrate nel 2007, la media nazionale delle partecipazioni suddivise per categorie professionali si attesta intorno allo 0,8%, rilevando un lieve incremento rispetto all'anno precedente.

Tra le diverse categorie di dipendenti non si registrano considerevoli differenze: la media delle partecipazioni risulta uguale sia per i funzionari (1,3%) che per i dirigenti (1,3%), pur rilevando, per quest'ultimi, un significativo calo rispetto al 2006. Per le altre categorie, invece, si nota un lieve incremento con una media dello 0,6%.

La tabella 7 presenta la partecipazione media annua ad attività formative realizzate dal 1999 al 2007, per aree di competenza professionale, del personale delle Regioni e delle Province Autonome (rilevazione 2008 e precedenti).

Dalla relazione fra i dati relativi al personale e quelli relativi alle partecipazioni è stata ricavata la media delle partecipazioni, distinta per categorie professionali e contenuto delle attività formative. Nel 2007 non vi sono differenze sostanziali tra le diverse figure professionali: sia i dirigenti che il personale direttivo si caratterizzano per una media di partecipazioni soprattutto nelle aree informatica e telematica, giuridico-normativa generale e organizzazione e personale.

Anche per il personale delle categorie più operative, se pur con un peso diverso, si rileva una media maggiore nelle aree informatica e telematica, giuridico-normativa generale e organizzazione e personale.

La tabella 8 presenta la media di partecipazione alle attività formative secondo le aree di competenza professionale del personale delle Regioni e delle Province autonome nel 2007 (rilevazione 2008).

Dall'analisi dei dati relativi alle partecipazioni alle attività formative del 2007, emerge che sempre più alta è la presenza di personale femminile (40.942) rispetto a quello maschile (36.307).

Tabella 8 - MEDIA DI PARTECIPAZIONI OGNI 100 DIPENDENTI

AREA FORMATIVA	DIRIGENTI	DIRETTIVI	ALTRI	TOTALE
Giuridico-normativa generale	24,16	24,11	10,46	15,19
Organizzazione e personale	21,32	21,27	9,23	13,40
Manageriale	4,25	4,24	1,84	2,67
Comunicazione	7,53	7,51	3,26	4,73
Economico-finanziaria	9,81	9,79	4,25	6,17
Controllo di gestione	2,07	2,07	0,90	1,30
Informatica e telematica	28,47	28,41	12,33	17,90
Linguistica	7,64	7,62	3,31	4,80
Multidisciplinare	4,55	4,54	1,97	2,86
Internazionale	3,70	3,69	1,60	2,33
Tecnico-specialistica	15,91	15,88	6,89	10,00
Totale	129,41	129,12	56,03	81,36

Tabella 9 - PARTECIPAZIONI ALLE ATTIVITÀ FORMATIVE SUDDIVISE PER SESSO

AREA FORMATIVA	MASCHI	FEMMINE	TOTALE
Giuridico-normativa generale	6.779	7.644	14.423
Organizzazione e personale	5.982	6.746	12.728
Manageriale	1.192	1.344	2.536
Comunicazione	2.112	2.381	4.493
Economico-finanziaria	2.752	3.103	5.855
Controllo di gestione	581	655	1.236
Informatica e telematica	7.989	9.010	16.999
Linguistica	2.143	2.417	4.560
Multidisciplinare	1.275	1.438	2.713
Internazionale	1.038	1.170	2.208
Tecnico-specialistica	4.464	5.034	9.498
Totale	36.307	40.942	77.249

La tabella 9 presenta la ripartizione dei partecipanti alle attività formative secondo il sesso e le aree di contenuto del personale delle Regioni e delle Province autonome che ha partecipato ad attività formative nel 2007 (rilevazione 2008).

3.2 L'ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE FORMAZIONE

IL PIANO DI FORMAZIONE

La *Direttiva sulla formazione e sulla valorizzazione del personale delle Amministrazioni pubbliche* del Ministro per la funzione pubblica, ha indicato nel 31 marzo di ogni anno la data entro cui le Pubbliche Amministrazioni devono predisporre un piano di formazione che oltre a contenere le linee di azione e i programmi strategici, deve indicare gli obiettivi e le risorse finanziarie necessarie; prevedere l'impiego delle risorse interne e di quelle comunitarie; le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari, prevedendo anche attività di formazione interna, gestite in forma diretta, individuando quindi dirigenti e funzionari da coinvolgere in tali attività.

Al fine di evidenziare la coerenza con le indicazioni della Direttiva si è voluto rilevare anche il periodo entro il quale le Amministrazioni hanno approvato il piano di formazione.

Tabella 10 - ADOZIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE

ANNO	ENTRO IL 31 MARZO		DOPO IL 31 MARZO		NON ADOTTATO	
	REGIONI	%	REGIONI	%	REGIONI	%
2001	5	22,7	10	45,5	7	31,8
2002	8	36,4	7	31,8	7	31,8
2003	8	36,4	7	31,8	7	31,8
2004	10	45,5	5	22,7	7	31,8
2005	13	59,1	2	9,1	7	31,8
2006	15	59,1	1	4,5	6	36,4
2007	15	68,2	2	9,1	5	22,7
2008	13	59,1	3	13,6	6	27,3

La tabella 10 presenta il dato di sintesi relativo all'adozione del Piano di formazione nel periodo 2001-2008 (rilevazione 2008 e precedenti).

Nel 2007 il numero delle Regioni e Province autonome, che hanno adottato il Piano di formazione del personale entro il termine del 31 marzo, è di 15 pari al 68,2%.

Per il 2008 più della metà delle Regioni (13) ha adottato il Piano di formazione del personale entro la scadenza prevista dalla direttiva.

LA STRUTTURA DEDICATA ALLA FORMAZIONE

Le Amministrazioni, nell'ambito della propria autonomia, dovranno attivare sistemi interni di governo della formazione, prevedendo il rafforzamento o l'istituzione delle strutture preposte alla programmazione e alla gestione delle attività formative. A queste strutture, dotate di personale adeguatamente preparato, spetta il compito di realizzare i piani annuali e pluriennali di formazione. La Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione dovrà costituire il punto di riferimento per l'identificazione degli obiettivi e la programmazione delle attività formative che diventa, quindi, uno dei compiti delle strutture interne delle Amministrazioni e uno dei principi guida per il coordinamento e la gestione della formazione.

Uno degli obiettivi del questionario era anche il monitoraggio dello stato di attuazione di questa indicazione della Direttiva; in particolare la rilevazione ha evidenziato la tipologia della struttura cui compete la funzione formazione del personale.

Tabella 11 - LA STRUTTURA CHE SI OCCUPA DELLA FORMAZIONE

STRUTTURA	ENTI	%
Scuola interna (dedicata di livello dirigenziale)	1	4,5
Dedicata, a livello dirigenziale	13	59,1
Parzialmente dedicata	8	36,4
Non dedicata	0	0,0
Totale Regioni e Province autonome	22	100,0

La tabella 11 suddivide le Regioni secondo la tipologia della struttura cui è assegnata in via principale la funzione della formazione del personale (rilevazione 2008).

Nel 2007 il 63,7% delle Regioni ha al suo interno una struttura dedicata nella quale il personale impiegato ha il compito di provvedere all'attività di formazione a tempo pieno. Si precisa che in 13 casi si tratta di un ufficio formazione, in 1 caso soltanto di una scuola interna.

In 8 casi, pari al 36,4% del totale, la formazione del personale è gestita da una unità organizzativa, nell'ambito di un servizio preposto a più compiti (addestramento, concorsi, ecc.), con personale che si occupa esclusivamente o in misura superiore al 50% del tempo disponibile di attività formativa.

Non si registrano, invece, Regioni o Province autonome che al proprio interno non hanno alcuna struttura dedicata alla formazione del personale interno o che nell'ambito di un ufficio preposto a più compiti (addestramento, concorsi, ecc.), si occupa di attività formativa in misura inferiore al 50% del tempo disponibile.

LE RISORSE UMANE IMPEGNATE

Il riposizionamento della formazione in ottica strategica chiede un investimento in capitale umano che deve essere in linea con le finalità generali delle Pubbliche Amministrazioni e con le priorità declinate nella Direttiva.

Tabella 12 - LE RISORSE UMANE IMPEGNATE (unità di personale)

REGIONE	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2007 D	2007 F	2007 A
Piemonte	8,0	7,5	7,0	8,5	8,5	8,5	9,5	9,5	9,5	12,0	2,0	3,0	7,0
Valle d'Aosta	3,0	3,0	2,5	3,5	3,5	2,5	3,5	3,7	3,6	4,0	1,0	1,0	2,0
Liguria	3,0	3,0	3,0	3,0	3	4	6	8,0	3,0	4,0	1,0	1,5	1,5
Lombardia	16,0	15,0	15,0	14,0	18	14	10	5,5	6,5	8,0	1,0	6,0	1,0
Veneto	6,0	6,0	5,0	8,0	7	7	7	7,0	8,0	8,0	3,0	5,0	0,0
Trentino-A.Adige	2,0	2,0	3,0	3,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	0,0	0,5	1,0
Prov. di Trento	10,0	7,5	7,5	13,5	12	11	10,5	10,5	8,0	8,0	1,0	2,0	5,0
Prov. di Bolzano	8,0	9,0	10,0	10,0	9	10	11	11,0	11,0	10,0	1,0	1,0	8,0
Friuli-V. Giulia	3,0	3,0	3,0	4,0	4	4	2,5	4,5	4,5	4,5	0,0	3,5	1,0
Emilia-Romagna	6,0	6,0	6,0	7,0	7	9	10,5	10,0	10,0	10,0	0,0	5,0	5,0
Toscana	13,0	15,5	15,5	20,5	19,5	20	24,5	23,5	20,0	21,0	2,0	10,0	9,0
Marche	15,0	16,5	16,5	15,5	16	17	19,5	17,0	17,5	17,0	1,0	9,0	7,0
Umbria	5,0	7,0	7,0	9,0	9	8	7	7,0	8,0	8,0	2,0	4,0	2,0
Lazio	5,0	6,0	6,0	7,0	6	6	7	6,0	6,0	4,0	1,0	3,0	0,0
Abruzzo	5,0	2,0	4,0	4,0	4	4	5	4,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0
Molise	3,0	2,0	4,0	4,0	4	4	4	3,0	3,0	4,0	1,0	1,0	2,0
Campania	0	0	0	0	3	6	5	7,0	8,0	8,0	2,0	4,0	2,0
Puglia	5,0	8,0	7,0	5,0	4	4	3	4,0	5,0	4,0	1,0	1,0	2,0
Basilicata	np	3,0	3,0	3,0	3	0	0	4,0	4,0	3,5	1,5	1,0	1,0
Calabria	3,0	5,0	5,0	4,5	5,5	5,5	3	4,3	3,5	1,0	1,0	0,0	0,0
Sicilia	8,0	9,0	7,0	10,0	10,5	21	20	22,0	21,0	21,0	1,0	0,0	20,0
Sardegna	3,0	3,0	3,0	4,0	4	4	4	5,0	4,0	4,0	1,0	0,0	3,0
Totale	132	139	140	161	162	171	174	178,0	168,6	168,5	25,5	62,5	80,5

Legenda: D=Dirigenti; F=Funzionari Categoria D; A=Altro personale, rilevazione 2008

Ciò richiede personale preposto alla formazione, sia di livello generale che operativo, in possesso di capacità manageriali di eccellenza, in grado di gestire meccanismi operativi complessi (pianificazione, formazione, comunicazione e controllo) in funzione di priorità programmatiche.

Nel questionario si è voluto rilevare il dato relativo al numero delle risorse umane impegnate nel 2007 (rilevazione 2008 e precedenti) da ciascuna Regione per la realizzazione delle attività formative, ripartendole per categorie di appartenenza.

Nel 2007, le persone impegnate in attività formative sul piano nazionale sono state circa 168, registrando una significativa variabilità tra le diverse Regioni.

La tabella 12 riporta il raffronto con il periodo 1998-2007 delle risorse umane impegnate nella gestione delle attività formative.

3.3 L'INVESTIMENTO IN FORMAZIONE

Per far sì che il sistema della formazione possa svolgere un ruolo decisivo nel perseguimento dello suo scopo strategico, le Regioni e le Province autonome sono invitate ad investire l'1% della spesa complessiva per il personale (si veda anche il "Protocollo d'intesa sul lavoro pubblico" del 12/03/1997 e recepimento dell'articolo 23 CCNL dell'1/4/1999) in attività di formazione e fare in modo che queste vengano indirizzate e gestite nella maniera più efficace.

A tal proposito, un primo indicatore è dato dalla disponibilità di bilancio per la formazione del personale rispetto al monte retributivo. Negli anni, se pure l'investimento rimane inferiore alla soglia dell'1%, si evidenzia una costante tendenza all'incremento, passando dallo 0,27% nel 1994 allo 0,63% nel 2007, registrando un aumento rispetto all'anno precedente.

Precisiamo che il dato è stato determinato sommando la disponibilità di bilancio per la formazione e le risorse di provenienza esterna (Fondi comunitari, ecc.), rilevati distintamente.

La tabella 13 evidenzia la variazione dell'incidenza percentuale della disponibilità di bilancio per la formazione del personale (comprese le risorse di provenienza esterna) rispetto al monte retributivo nel periodo 1993-2007 (rilevazione 2008 e precedenti).

Tabella 13 - DISPONIBILITÀ DI BILANCIO PER ANNO

ANNO	SPESA PERSONALE	SPESA FORMAZIONE	%
1993	2.550.832	6.438	0,25
1994	2.560.128	6.816	0,27
1995	2.607.333	7.698	0,29
1996	2.753.851	10.385	0,38
1997	2.971.177	10.825	0,38
1998	2.947.420	13.464	0,45
1999	3.157.617	14.651	0,46
2000	3.325.568	18.388	0,55
2001	3.188.808	20.556	0,64
2002	3.463.299	22.133	0,64
2003	3.406.286	24.850	0,73
2004	3.624.857	28.840	0,80
2005	3.955.503	24.866	0,63
2006	4.376.924	25.782	0,59
2007	4.094.194	25.948	0,63

Nota: in migliaia di Euro

Tabella 14 - DISPONIBILITÀ DI BILANCIO PER REGIONE

REGIONE	SPESA PERSON.	SPESA FORMAZ.	%1998	% 1999	% 2000	% 2001	% 2002	% 2003	% 2004	% 2005	%2006	%2007
Piemonte	166.391	2.200	1,01	1,03	1,09	1,18	1,55	1,59	1,68	1,63	1,60	1,32
Valle d'Aosta	83.350	820	0,43	0,52	0,64	0,59	0,72	0,41	0,35	0,62	0,88	0,98
Liguria	49.151	677	0,80	1,41	1,52	1,52	1,51	1,37	1,25	1,25	1,03	1,38
Lombardia	172.018	3.648	1,38	1,37	1,18	1,46	0,91	0,91	1,86	1,58	1,07	2,12
Veneto	275.438	1.059	0,65	0,45	0,57	0,70	0,69	0,74	1,03	0,71	0,37	0,38
Trentino-A.Adige	18.406	200	0,95	0,88	0,90	0,89	0,89	1,25	1,05	0,68	1,09	1,09
Prov. di Trento	265.114	1.560	0,38	0,54	0,47	1,05	0,73	0,68	1,22	0,37	0,59	0,59
Prov. di Bolzano	494.318	1.750	0,65	0,47	0,54	0,47	0,37	0,39	0,42	0,41	0,38	0,35
Friuli-V. Giulia	157.622	485	0,21	0,38	0,42	0,63	0,86	1,11	0,88	0,29	0,42	0,31
Emilia-Romagna	165.820	1.780	0,93	1,28	1,50	0,92	1,43	1,50	1,30	1,31	1,14	1,07
Toscana	148.732	1.165	0,84	1,07	1,07	1,02	1,44	1,18	1,12	1,12	1,25	0,78
Marche	75.339	678	0,91	0,82	0,93	1,00	1,50	1,71	1,69	1,66	0,70	0,90
Umbria	67.200	993	0,42	0,42	0,60	0,89	0,74	1,44	0,96	1,13	1,35	1,48
Lazio	240.899	2.640	0,42	0,39	0,43	0,36	0,72	0,78	0,78	0,92	0,90	1,10
Abruzzo	70.325	935	0,24	0,31	0,77	1,03	0,60	1,30	1,40	1,57	1,25	1,33
Molise	52.679	164	0,37	0,33	0,69	0,60	0,21	0,27	0,35	0,15	0,29	0,31
Campania	340.955	1.025	0,11	0,36	0,30	0,46	0,45	0,82	0,20	0,09	0,21	0,30
Puglia	200.206	2.069	0,12	0,19	1,64	0,80	0,81	1,68	0,81	1,68	0,92	1,03
Basilicata	56.000	100	np	np	0,17	0,75	0,75	0,75	0,75	0,18	0,67	0,18
Calabria	116.498	200	0,40	0,36	0,69	0,61	0,55	0,57	0,28	0,46	0,26	0,17
Sicilia	669.197	800	0,11	0,05	0,12	0,18	0,18	0,16	0,16	0,12	0,12	0,12
Sardegna	208.536	1.000	0,54	0,45	0,27	0,38	0,19	0,19	1,61	0,05	0,22	0,48
Totale	4.094.194	25.948	0,45	0,46	0,55	0,64	0,64	0,73	0,80	0,63	0,59	0,63

La tabella 14 evidenzia l'incidenza percentuale della disponibilità di bilancio per la formazione del personale rispetto al monte retributivo nel periodo 1998-2007 nelle diverse Regioni (rilevazione 2008 e precedenti).

Se la media nazionale è ancora al di sotto della soglia dell'1% del monte ore retributivo, analizzando la disponibilità in bilancio delle singole regioni, sono 9 le regioni che superano l'obiettivo dell'1%, con una differenza di media che va dal 1,03% della regione Puglia al 2,12% della regione Lombardia.

Le Regioni e Province autonome, invece, che si attestano al di sotto dello 0,50% sono 9, mentre le restanti si avvicinano di molto al traguardo dell'1%, senza però raggiungerlo.

Relativamente alla quantificazione dei costi della formazione vengono considerate le spese direttamente finalizzate all'attività didattica (disponibilità di bilancio e risorse esterne specificamente destinate).

È da precisare, comunque, che da un'attenta analisi per "centri di costo", si evidenzia la presenza dei cosiddetti "costi sommersi" aggregati ad altre voci di spesa, qua-

li gli oneri di missione, il costo del personale della struttura competente in materia di formazione.

Gli oneri connessi alla missione sono stati rilevati per deduzione, poiché la struttura del bilancio delle Regioni prevede un unico capitolo di spesa per le missioni, sia per la formazione che per ogni altra attività di servizio. Gli oneri sono stati conteggiati forfetariamente nella misura del 10% dei costi sostenuti per la formazione vera e propria. La quota percentuale è stata ricavata verificando i costi connessi in alcune Regioni, comprendendo sia i costi di trasferta per il personale autorizzato a partecipare a corsi a catalogo di altri Enti, che il costo di trasferta del personale delle sedi decentrate nell'ambito della Regione che si reca nella sede principale per corsi programmati.

Analogamente, gli oneri relativi al personale della struttura preposta alla formazione, sono stati rilevati per deduzione, poiché la struttura del bilancio non è ancora articolata per centri di costo in tutte le Regioni. Il costo delle risorse umane della struttura formazione, per ogni Regione, è stato dedotto calcolando il costo medio del personale dell'Ente, dividendo il costo globale del personale per il numero complessivo dei dipendenti e poi moltiplicandolo con il numero di addetti alla struttura che si occupa di formazione.

Tabella 15 - COSTO GLOBALE DELLA FORMAZIONE

REGIONE	COSTO FORMAZIONE	COSTO DIPENDENTI	COSTO MISSIONE	COSTO FUNZIONAMENTO	TOTALE
Piemonte	2.200	666	220	350	3.436
Valle d'Aosta	820	115	67	150	1.152
Liguria	677	178	56	Nd	911
Lombardia	3.648	433	365	Nd	4.446
Veneto	1.059	692	96	Nd	1.847
Trentino-Alto Adige	200	81	20	Nd	301
Provincia di Trento	1.560	278	156	Nd	1.994
Provincia di Bolzano	1.750	427	175	Nd	2.352
Friuli-Venezia Giulia	485	237	37	Nd	759
Emilia-Romagna	1.780	612	178	Nd	2.570
Toscana	1.165	959	105	15	2.244
Marche	678	795	44	120	1.637
Umbria	993	391	29	Nd	1.413
Lazio	2.640	296	264	Nd	3.200
Abruzzo	935	140	94	Nd	1.169
Molise	164	217	16	Nd	397
Campania	1.025	452	40	Nd	1.517
Puglia	2.069	254	207	Nd	2.530
Basilicata	100	169	10	Nd	279
Calabria	200	410	20	Nd	630
Sicilia	800	743	80	Nd	1.623
Sardegna	1.000	202	100	Nd	1.302
Totale	25.948	8.747	2.379	635	37.709

Nota: in migliaia di Euro

Le spese di funzionamento, invece, comprendono le spese strutturali e non solamente relative alle sedi dedicate, non riconducibili ad altre voci della rilevazione.

Il costo delle sedi è poco significativo per la realtà regionale, poiché la formazione viene realizzata prevalentemente in strutture esterne; viceversa, il costo di funzionamento di una sede è decisivo per una scuola.

La tabella 15 evidenzia le diverse componenti che concorrono a formare il costo globale della formazione nelle diverse Regioni (rilevazione 2008).

Nel 2007 l'incidenza percentuale del costo globale della formazione rispetto all'ammontare del monte retributivo è stato dello 0,92%, avvicinandosi maggiormente all'obiettivo dell'1%. Le Regioni che hanno superato il traguardo dell'1% sono 12, quelle che si sono avvicinate di molto all'obiettivo sono 5, mentre le restanti Regioni rimangono al di sotto di una media del 50%.

La tabella 16 evidenzia l'incidenza percentuale del costo globale della formazione rispetto al monte retributivo del 2007 nelle diverse Regioni (rilevazione 2008).

Tabella 16 - COSTO GLOBALE DELLA FORMAZIONE

REGIONE	COSTO PERSONALE	COSTO GLOBALE FORMAZIONE	% FORMAZIONE	% GLOBALE
Piemonte	166.391	3.436	1,32	2,07
Valle d'Aosta	83.350	1.152	0,98	1,38
Liguria	49.151	912	1,38	1,85
Lombardia	172.018	4.446	2,12	2,58
Veneto	275.438	1.847	0,38	0,67
Trentino-Alto Adige	18.406	301	1,09	1,64
Provincia di Trento	265.114	1.994	0,59	0,75
Provincia di Bolzano	494.318	2.352	0,35	0,48
Friuli-Venezia Giulia	157.622	759	0,31	0,48
Emilia-Romagna	165.820	2.570	1,07	1,55
Toscana	148.732	2.244	0,78	1,51
Marche	75.339	1.636	0,90	2,17
Umbria	67.200	1.413	1,48	2,10
Lazio	240.899	3.200	1,10	1,33
Abruzzo	70.325	1.169	1,33	1,66
Molise	52.679	397	0,31	0,75
Campania	340.955	1.517	0,30	0,44
Puglia	200.206	2.530	1,03	1,26
Basilicata	56.000	279	0,18	0,50
Calabria	116.498	630	0,17	0,54
Sicilia	669.197	1.623	0,12	0,24
Sardegna	208.536	1.302	0,48	0,62
Totale	4.094.194	37.709	0,63	0,92

Nota: in migliaia di Euro

3.4 LA PROGRAMMAZIONE DELLA FORMAZIONE

In un'ottica di programmazione, la costruzione del programma di formazione delle Amministrazioni dovrebbe costituire il perno su cui si fonda il processo di pianificazione delle attività formative, che oltre a specificare gli obiettivi, le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari, deve prevedere l'impiego delle risorse interne e di quelle comunitarie ed indicare le risorse finanziarie necessarie per la realizzazione del piano formativo.

Nel questionario predisposto per la realizzazione del *11° Rapporto sulla formazione nelle Regioni e nelle Province Autonome* si è voluta rilevare, appunto, la tendenza sulla previsione di spesa per il prossimo triennio.

Tabella 17 - SPESA PREVISTA NEL PROSSIMO TRIENNIO

	RISORSE	%
Disponibilità di bilancio 2007	25.048	100,00
Previsione 2008	25.250	100,80
Previsione 2009	25.148	100,40
Previsione 2010	25.165	100,47

Nota: in migliaia di Euro

La tabella 17 evidenzia la variazione dell'incidenza percentuale della spesa prevista per la formazione nel prossimo triennio rispetto al 2007 (rilevazione 2008).

Analizzando la previsione di spesa, comprensive della disponibilità di bilancio e delle risorse di provenienza esterna, la tendenza è positiva, registrando, infatti, un discreto incremento soprattutto nella revisione del primo anno (2008), mentre il dato rimane sostanzialmente stabile nei due anni successivi.

Oltre alla dimensione della spesa prevista, è stata rilevata la qualità della stessa, scomponendola per aree di intervento a supporto dell'innovazione. Dall'analisi dei dati, il triennio futuro sarà caratterizzato da impegni formativi sempre più rilevanti nell'area organizzativo-manageriale e in eguale misura nelle aree economico-finanziaria e controllo di gestione, telematica e informatica.

Si consolida il ruolo della formazione come strumento di supporto ai processi di cambiamento; infatti, agendo sull'intera organizzazione e sulla sua cultura promuove una costante tensione verso l'efficienza e l'efficacia della gestione, divenendo una leva dello sviluppo organizzativo ed un elemento centrale dell'innovazione della gestione.

Tabella 18 - PREVISIONI PER IL TRIENNIO 2008-2010 PER AREE DI INNOVAZIONE

INTERVENTI FORMATIVI PREVISTI	2008	2009	2010
Reclutamento del personale e mobilità interna	11,05	2,27	4,50
Organizzativo-manageriale	25,85	30,68	30,00
Telematica e informatica	18,84	21,59	18,50
Comunicazione pubblica	13,52	13,41	14,00
Economico-finanziaria e controllo di gestione	18,77	22,73	22,50
Servizi all'utenza	11,97	9,32	10,50
Totale	100,00	100,00	100,00

La tabella 18 presenta la ripartizione percentuale della previsione di spesa per aree di innovazione nel triennio 2008-2010 (rilevazione 2008).

Nel triennio 2008-2010, analizzando i dati relativi all'incidenza della formazione nelle diverse categorie professionali e per aree di innovazione, si prevede un buon coinvolgimento del personale a tutti i livelli in attività formative. Il 51,7% del personale più operativo sarà coinvolto prevalentemente in interventi formativi previsti nell'area telematica e informatica, mentre per il personale direttivo gli interventi formativi più rilevanti saranno previsti nelle aree organizzativo-manageriale (49,2%), economico-finanziaria con il 44,7% ed infine informatica e telematica (40,1%).

Una buona parte di dirigenti (72,2%), invece, sarà impegnata in percorsi formativi che riguardano l'area organizzativo-manageriale, sottolineando l'importanza della formazione come strumento, tra gli altri, di supporto ai processi di innovazione messi in atto nella Pubblica Amministrazione.

Si sottolinea che la somma dei dati percentuali per categoria del personale non è pari a 100, dato che il personale di ciascuna categoria può essere coinvolto in interventi formativi relativi a più aree di innovazione.

La tabella 19 presenta la ripartizione percentuale della previsione di incidenza della formazione nelle diverse tipologie di personale per aree di innovazione nel triennio 2008-2010 (rilevazione 2008).

Tabella 19 - PREVISIONI PER IL TRIENNIO 2008-2010 PER AREE DI INNOVAZIONE E AREE DI COMPETENZA PROFESSIONALE

INTERVENTI FORMATIVI PREVISTI	DIRIGENTI	DIRETTIVI	ALTRI
Reclutamento del personale e mobilità interna	7,27	25,91	24,27
Organizzativo-manageriale	72,27	49,27	16,82
Telematica e informatica	19,00	40,18	51,73
Comunicazione pubblica	23,00	31,91	26,18
Economico-finanziaria e controllo di gestione	44,64	44,73	22,55
Servizi all'utenza	19,18	28,55	25,18

3.5 LE ATTIVITÀ FORMATIVE

Nel questionario si sono voluti rilevare alcuni indicatori relativamente alle attività formative: alcuni riguardano la ripartizione del numero di corsi, edizioni e giornate/aula suddivisi per aree di contenuto della formazione, altri, invece, il numero delle giornate/uomo.

Se valutare le attività formative attraverso indicatori numerici è molto importante in quanto fornisce un quadro generale ed oggettivo del fenomeno, tanto più significativo è valutare se le attività formative rispondano a *standard* minimi di qualità e assicurino il controllo del raggiungimento degli obiettivi di crescita professionale dei partecipanti e di miglioramento dei servizi resi dalle Pubbliche Amministrazioni.

Nel 2007 l'area informatica e telematica costituisce, ancora una volta, il punto cardine della formazione con 377 corsi erogati, seguita dalle aree giuridico-normativa generale e organizzazione e personale. Questa tendenza è confermata anche se si considera il numero delle giornate di formazione/uomo, sia programmate che a catalogo.

LE METODOLOGIE FORMATIVE

I mutamenti organizzativi in atto e l'introduzione di nuove tecnologie hanno portato a ripensare i luoghi e le tecniche della formazione. Nella progettazione delle attività formative si sono, quindi, considerate, anche le diverse metodologie di formazione che permettono di assicurare l'efficienza e l'efficacia della formazione.

Tabella 20 - AREE DI CONTENUTO, CORSI

AREA FORMATIVA	CORSI	EDIZIONI	GIORNATE/AULA
Giuridico-normativa generale	320	937	3.005
Organizzazione e personale	282	827	2.652
Manageriale	56	165	528
Comunicazione	100	292	936
Economico-finanziaria	130	380	1.220
Controllo di gestione	27	80	257
Informatica e telematica	377	1.104	3.541
Linguistica	101	296	950
Multidisciplinare	60	176	565
Internazionale	49	143	460
Tecnico-specialistica	211	617	1.979
Totale	1.713	5.017	16.093

Tabella 21 - AREE DI CONTENUTO, GIORNATE

AREA CONTENUTO	GIORNATE/UOMO	% TOTALE
Giuridico-normativa generale	44.282	18,67
Organizzazione e personale	39.077	16,48
Manageriale	7.788	3,28
Comunicazione	13.794	5,82
Economico-finanziaria	17.977	7,58
Controllo di gestione	3.795	1,60
Informatica e telematica	52.188	22,00
Linguistica	14.000	5,90
Multidisciplinare	8.332	3,51
Internazionale	6.778	2,86
Tecnico-specialistica	29.164	12,30
Totale	237.175	100,00

Tabella 22 - METODOLOGIA DIDATTICA

METODOLOGIA DIDATTICA	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Frontale (aula)	91,7	89,2	87,7	87,9	86,5	86,0	81,8	80,8	85,2	81,6
Unidirezionale (convegni)	4,9	4,9	5,0	2,3	1,9	3,5	2,6	6,7	2,9	7,6
Autoapprendimento	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,1	0,1	0,0	0,2	0,0
E-Learning	0,3	1,4	1,0	1,2	1,1	2,0	2,7	2,8	3,9	3,7
Intervento-obiettivo	2,9	4,2	6,0	7,9	9,0	7,3	10,2	6,7	5,5	5,3
Videoconferenze	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2
Applicativa (<i>learning-job</i>)	0,1	0,1	0,2	0,6	0,6	1,0	1,6	2,3	1,9	1,1
Laboratorio informatico	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,1	0,0	0,0
Stage	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,6	0,3	0,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nella tabella 22 è stata rilevata la ripartizione percentuale della spesa per l'attività formativa realizzata nel periodo 1998-2007 secondo la metodologia didattica.

Nel 2007 la percentuale di spesa destinata alla formazione è stata impegnata prevalentemente per la realizzazione di interventi formativi con metodologie tradizionali, infatti le lezioni frontali rappresentano l'81,6% del totale della spesa, registrando un lieve calo rispetto alla quota di investimento degli anni precedenti.

Se la formazione frontale è stata sicuramente quella più utilizzata, nel 2007 per i convegni è stato destinato il 7,6% del totale della spesa, e per la formazione intervento-obiettivo il 5,3%.

FORMAZIONE E CAMBIAMENTO

Tra le attività formative realizzate nel 2007 sono state evidenziate quelle che si riconoscono a supporto dei processi di innovazione delle Amministrazioni e quelle di cui si prevede la realizzazione nel 2008.

Tabella 23 - FORMAZIONE E INNOVAZIONE

CONTENUTO	2007	% 2007	2008	% 2008
Accesso e gestione dei Fondi comunitari	12	70,6	12	70,6
E-Procurement	4	23,5	5	29,4
Reingegnerizzazione processi ufficio e sistemi informatici	10	58,8	13	76,5
Rilevazione qualità e <i>customer satisfaction</i>	8	47,1	7	41,2
Servizi ai cittadini ed alle imprese	5	29,4	6	35,3
Controllo di gestione	7	41,2	8	47,1
Comunicazione pubblica e <i>call center</i>	10	58,8	8	47,1
Valutazione progetti e analisi costi-benefici	10	58,8	10	58,8
Valutazione delle prestazioni	5	29,4	11	64,7
Totale	12	70,6	12	70,6

Nota: totale su 20 Regioni e 2 Province autonome. Non corrisponde alla somma delle righe precedenti, poiché era possibile fornire più risposte.

La tabella 23 presenta i dati percentuali relativi agli interventi formativi realizzati nel 2007 ed in previsione nel 2008, connessi a processi innovativi nelle Regioni e Province autonome (rilevazione 2008).

Relativamente ai contenuti delle attività formative realizzate nel 2007, alcuni hanno avuto un significativo impatto nel processo di riorganizzazione delle Regioni e Province autonome.

In particolare l'argomento sulle modalità di accesso e gestione dei Fondi comunitari è stato quello trattato da oltre la metà delle Regioni (70,6%); invece poco più della metà, con il 58,8%, hanno trattato argomenti quali:

- la reingegnerizzazione dei processi d'ufficio e sistemi informatici;
- la valutazione dei progetti e analisi costi-benefici;
- la comunicazione pubblica e *call center*.

Altro aspetto riguarda i contenuti che saranno oggetto degli interventi formativi per il 2008. In questo caso gli argomenti tesi all'innovazione e alla valutazione sono quelli su cui si darà maggiore spinta propulsiva. È il caso, ad esempio, della reingegnerizzazione dei processi di ufficio che sarà trattato dal 76,5% degli Enti; allo stesso modo la valutazione delle prestazioni (64,7%) e la valutazione dei progetti e analisi dei costi-benefici (58,8%) avranno un impatto maggiore nella programmazione delle attività formative.

Confermata, rispetto al 2007, è la percentuale delle Regioni che approfondiranno argomenti riguardanti accesso e gestione dei Fondi comunitari (70,6%).

3.6 IL SISTEMA DELL'OFFERTA

I SOGGETTI DELL'OFFERTA

In questa sezione si presentano i dati del 2007 relativi alla tipologia organizzativa della formazione suddivisa in: programmata, vale a dire realizzata su iniziativa dell'Ente, sia con docenze interne che con l'ausilio di scuole regionali o di soggetti formatori esterni a qualsiasi titolo; a catalogo, per la quale si intendono tutte le attività rispondenti ad esigenze individuali ma non rientranti tra le iniziative programmate dalle Regioni.

La tabella 24 rappresenta la ripartizione percentuale secondo la tipologia organizzativa della formazione complessivamente erogata dalle Regioni nel 2007 (rilevazione 2008).

Tabella 24 - TIPOLOGIA ORGANIZZATIVA

TIPOLOGIA	SPESA	GIORNATE
Formazione programmata	80,05	87,01
Formazione a catalogo	19,95	12,99
Totale	100,00	100,00

Nel 2007 il maggior investimento economico è stato realizzato per la formazione programmata (80,05%) rispetto all'investimento per la formazione in *outsourcing* (19,95%). Parallelamente, anche la percentuale delle giornate formazione/uomo si distribuisce soprattutto sulla formazione realizzata su iniziativa degli Enti (87,01%), contro il 13% circa dei corsi a catalogo.

Tabella 25 - SOGGETTO EROGATORE

SOGGETTO EROGATORE	SPESA % 2001	SPESA % 2002	SPESA % 2003	SPESA % 2004	SPESA % 2005	SPESA % 2006	GG %2006	SPESA %2007	GG %2007
Risorse interne	13,0	18,9	19,4	12,9	20,1	9,3	10,9	7,4	12,2
Soggetto pubblico	22,6	27,4	30,0	27,5	20,4	28,0	29,3	27,4	28,0
Soggetto privato	64,4	53,7	50,6	59,6	59,5	62,7	59,8	65,1	59,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La tabella 25 rappresenta in valori percentuali sia la quota di spesa che i giorni di formazione/uomo erogati ripartiti secondo il soggetto erogatore (rilevazione 2008).

Di frequente l'attività di formazione richiede competenze strategiche in diversi ambiti di conoscenze che non sempre sono individuabili all'interno degli Enti stessi. Per tale motivo, mentre la programmazione e progettazione degli interventi formativi rimangono a capo delle Regioni e Province autonome, la realizzazione ed erogazione sono attuate avvalendosi di soggetti pubblici o privati esterni all'Amministrazione.

Nel 2007, confermando la tendenza degli anni precedenti, il 65,1% degli investimenti destinati alla realizzazione di attività formative, sia programmate che a catalogo, è stato speso avvalendosi di Enti, Consorzi ed aziende di natura privata.

Rilevante è anche la quota (27,4%) di formazione erogata da soggetti, Enti o Istituzioni di natura pubblica; si tratta di strutture che hanno una funzione prevalentemente formativa verso soggetti pubblici (SSPA, Formez, Scuole regionali) o che realizzano progetti formativi su incarichi o convenzioni (Università, Enti ed Istituzioni di natura pubblica).

Al contrario, in alcuni casi (7,4%) le conoscenze e competenze sono talmente specifiche da richiedere necessariamente *know-how* presente unicamente all'interno dell'Ente.

3.7 LA VALUTAZIONE E QUALITÀ DELLA FORMAZIONE

Nella nuova prospettiva di considerare la formazione non più una spesa, ma un investimento permanente in capitale umano e dimensione costante e fondamentale del lavoro, la valutazione assume un ruolo strategico come attività continua e connessa al processo formativo, diventando un sistema di supporto alle decisioni in merito all'utilizzo ottimale delle risorse disponibili, in linea con le priorità dell'organizzazione.

Pertanto, non costituisce soltanto la fase di misurazione terminale di conoscenze o abilità acquisite dai partecipanti, bensì diviene un'attività sistematica di raccolta delle informazioni necessarie per le decisioni del progettista, al fine di assicurare in ogni fase, a partire dall'analisi dei bisogni, la necessaria coerenza con gli obiettivi dell'Amministrazione, valutare il cambiamento prodotto dalla formazione come crescita individuale, come impatto organizzativo e, in definitiva, come miglioramento della qualità dei servizi erogati.

Nel 2007 la valutazione del gradimento della formazione erogata (94,7%) risulta l'indicatore maggiormente utilizzato; più della metà delle Regioni hanno misurato il profitto (65,4), mentre, ancora, poco valore viene data alla valutazione dell'impatto (24,9%) che gli interventi formativi producono sulle organizzazioni.

Tabella 26 - VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE NELL'ANNO 2007

GRADIMENTO		PROFITTO		IMPATTO	
ENTI	%	ENTI	%	ENTI	%
17	94,7	13	65,4	7	24,9

La tabella 26 indica quante, tra le Regioni e le Province autonome, effettuano la valutazione della formazione nelle tre fasi del gradimento del servizio, della verifica del profitto con la valutazione dell'apprendimento, della valutazione dell'impatto. Per ognuno dei tre livelli, è inoltre stata verificata la percentuale di applicazione della valutazione sul totale della formazione erogata (rilevazione 2008).

Tabella 27 - SISTEMA INFORMATIVO DELLA FORMAZIONE NELL'ANNO 2007

TIPO DI SISTEMA INFORMATIVO	ON LINE	LOCALE	NON PRESENTE
Enti	11	5	1

La tabella 27 individua quanti Enti si appoggiano ad un sistema informativo per la realizzazione delle attività della formazione del personale.

Tabella 28 – SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ PER LA FORMAZIONE DEL PERSONALE NELL'ANNO 2007

SGQ PER FORMAZIONE PERSONALE	ISO	EFQM	CAF
Enti	2	0	0

La maggior parte delle Regioni (11) utilizza un sistema informativo *on line* che consente di controllare, pianificare e gestire in modo integrato tutte le attività riguardanti l'universo della formazione e di elaborare velocemente una maggiore quantità di dati ed informazioni. Le restanti 5 Regioni utilizzano un sistema informativo locale e solo una Regione dichiara di non averlo.

La tabella 28 illustra quante Regioni si sono dotate di strumenti per la misurazione della qualità, rispettivamente secondo la normativa ISO, la metodologia EFQM e la metodologia CAF.

Analogamente al 2006, nel 2007 solo due Regioni (regione Emilia-Romagna e regione Piemonte) hanno adottato un Sistema di Gestione per la Qualità secondo la normativa ISO.