



L'indagine realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica e presentata in questo volume delinea per la prima volta le caratteristiche strutturali delle attività di formazione del personale delle amministrazioni pubbliche.

L'idea guida del rapporto di indagine è che la formazione può svolgere una funzione decisiva all'interno delle amministrazioni non tanto perché consente di aggiornare le conoscenze del personale, ma perché può facilitare e accompagnare i processi di innovazione, favorendo la diffusione di nuove culture organizzative capaci di rendere il cambiamento sostenibile.

A questo proposito, nel rapporto è stato anche tratteggiato un sintetico confronto tra l'offerta formativa rilevata per le imprese (medio-grandi) e quella erogata nelle amministrazioni pubbliche. In particolare, si è osservato che in entrambi i casi la formazione tende ad essere realizzata secondo modalità prevalentemente tradizionali e con contenuti generalmente autoreferenziali, più legati al sapere tecnico o orientato alla produzione che al potenziamento delle capacità di innovazione e di partecipazione ai processi di sviluppo organizzativo.

L'indagine, riferita al 2003, ha interessato un campione di 1.035 amministrazioni centrali, regionali e locali. Sono state rilevate informazioni sullo stato della programmazione delle attività formative, sulle modalità organizzative dell'offerta, sulle metodologie di apprendimento e sui sistemi di valutazione adottati.

L'indagine, risultato delle attività dell'Osservatorio sulla modernizzazione del Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata realizzata dall'Istat, sotto la direzione di Nereo Zamaro e la rilevazione statistica è stata coordinata da Fiorella Boscaïno.

Hanno contribuito alla stesura del volume:

**NEREO ZAMARO**  
Dirigente di ricerca dell'Istat,  
ha curato la stesura del volume,  
è autore dei paragrafi 2.2, 2.3, 3.1 e 3.2.6,  
del capitolo 4 e dell'introduzione;

**MAURO BONARETTI**  
Direttore generale del Comune di Reggio Emilia,  
è autore del capitolo 1 e del paragrafo 2.1;

**FIORELLA BOSCAÏNO**  
Ricercatrice dell'Istat,  
è autrice dei paragrafi 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5,  
dell'Appendice statistica e del Disegno della ricerca.



**A CURA DI NEREO ZAMARO**

# **Formazione e sviluppo del personale**

Indagine sulla formazione del personale  
nelle amministrazioni pubbliche

**ANALISI E STRUMENTI PER L'INNOVAZIONE  
I RAPPORTI**



**Edizioni Scientifiche Italiane**

Si ringraziano Paolo Testa, Annalisa Gramigna, Raffaella Marini,  
Francesco Minchillo e Raffaele Mastrolonardo  
del Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica,  
per la collaborazione nello svolgimento delle interviste.

---

© 2005 – Edizioni Scientifiche Italiane Spa  
80121 Napoli – Via Chiatamone, 7  
00185 Roma – Via dei Taurini, 27  
info@esispa.com – www.esispa.com

Azienda con sistema qualità certificato da



Impaginazione e dtp Pierrestampa • Roma

# Indice

<b>Presentazione</b> di Federico Basilica	7
<b>Introduzione</b>	9
<b>1. La formazione del personale nell'amministrazione pubblica italiana</b>	17
1.1 Gli obiettivi della ricerca: indirizzi normativi e criticità	17
1.2 Gli obiettivi e i contenuti della formazione	20
1.3 Il processo di analisi dei fabbisogni e programmazione degli interventi	24
1.4 Le metodologie dell'apprendimento	26
1.5 I sistemi di valutazione della formazione	27
1.6 L'organizzazione della formazione	28
<b>2. La formazione pubblica: elementi di quadro e comparativi</b>	33
2.1 Riforma dell'amministrazione e trasformazione della domanda di formazione	33
2.2 La formazione continua nelle imprese private e nelle amministrazioni pubbliche: linee per un confronto	37
2.3 Convergenze e divergenze	47
<b>3. I risultati della ricerca</b>	49
3.1 Quadro generale	49
3.2 Diffusione, caratteristiche e valutazione della formazione del personale	52
<b>4. Brevi conclusioni e alcune proposte</b>	85

**Allegati**

1.	Appendice statistica	92
2.	Il disegno della ricerca	166
3.	Lettera di presentazione e modello di rilevazione	177

# Presentazione

La formazione dei dipendenti pubblici, in passato, costituiva spesso una forma di mantenimento del capitale umano disponibile nell'amministrazione.

Essa era spesso svincolata sia dai processi produttivi ordinari, sia dai processi di carriera nei quali i singoli dipendenti potevano essere inseriti.

La formazione era relegata, nei casi migliori, a strumento di mero aggiornamento tecnico-professionale.

Ogni elemento culturale più generale era posto al di fuori della sfera di competenza della formazione e, di solito, era lasciato all'iniziativa personale del dipendente.

In questo modo, nel corso degli anni, l'offerta formativa, per un verso, ha perso gradualmente senso fino a divenire uno strumento quasi rituale di motivazione del personale in servizio; mentre, per altro verso, le amministrazioni che hanno voluto, hanno potuto far leva sul capitale personale *portato in dote* dai propri dipendenti solo in forma opportunistica, accidentalmente e al di fuori di ogni programmazione organizzativa.

Questo modello non è funzionale alle esigenze delle amministrazioni soprattutto in un momento in cui esse devono cambiare per far fronte alle esigenze che provengono dal contesto istituzionale, sociale e tecnologico e modificano i propri assetti professionali interni (per effetto del progressivo ricambio generazionale del personale e del relativo arricchimento del capitale umano disponibile),

e sono costrette a competere sul mercato del lavoro per attrarre e trattenere le professionalità più qualificate.

Così anche l'offerta formativa è chiamata ad assumersi nuove responsabilità e, in definitiva, una missione più ambiziosa. Alla fine del 2001, il Ministro per la Funzione Pubblica ha emanato una Direttiva che indicava alcune linee strategiche lungo le quali organizzare e valorizzare l'offerta formativa all'interno delle amministrazioni pubbliche.

A qualche anno di distanza dalla Direttiva, il Dipartimento ha ritenuto opportuno cominciare a verificare in che misura i principali indirizzi emanati fossero stati recepiti dalle amministrazioni centrali, regionali e locali. A questo scopo è stata svolta la rilevazione su *la formazione e lo sviluppo del personale pubblico* di cui in queste pagine vengono presentati i principali risultati.

Il quadro fornito consente di conoscere in modo più completo di quanto fosse finora possibile lo stato della formazione in ambito pubblico e delinea uno scenario dal quale poter cominciare a riflettere su come programmare e indirizzare in futuro nuove iniziative in questo campo.

## **Federico Basilica**

Capo del Dipartimento della Funzione Pubblica



# Introduzione

La formazione del personale in generale e di quello pubblico in particolare può essere ricondotta ad esigenze di *mantenimento* del capitale umano disponibile, oppure a un programma di *sviluppo finalizzato e determinato* in base a specifiche esigenze di politica del personale.

Le iniziative di formazione potrebbero, dunque, essere ricondotte a due modelli generali o idealtipi.

Nel primo caso, caratteristico delle culture organizzative meno propense a confrontarsi con il cambiamento e tendenzialmente orientate a ragionare in termini di accentuata divisione del lavoro e delle competenze amministrative, la formazione è utilizzata come uno *strumento di addestramento iniziale e di aggiornamento o rafforzamento delle abilità di base*; solitamente essa è destinata, inoltre, a mantenere le competenze professionali già disponibili all'interno dell'amministrazione.

Nel secondo caso, la formazione è vista come strumento orientato alla *acquisizione mirata, sistematica, valutata nei suoi effetti umani ed organizzativi, di competenze aggiuntive e anche sostitutive* di quelle già disponibili e soprattutto utili allo sviluppo appropriato del capitale umano in vista della trasformazione delle attività dell'amministrazione che, dunque, non è considerata come una struttura immutabile, ma come un sistema che si confronta costantemente (anche se con esiti alterni) con un contesto, più o meno incerto a seconda della sua inerente complessità, ma anche in funzione della cultura organizzative

e delle capacità di azione disponibili all'interno delle organizzazioni che in esso interagiscono.

Il primo modello, definibile come *tradizionale*, riconducibile ad una visione della cultura organizzativa come un *blocco* dato di nozioni, prevalentemente amministrative, tende a considerare l'evento formativo con un momento a sé stante, alla stregua di qualsiasi altro processo amministrativo, gestito sulla base dell'aderenza a norme che ne prevedono l'attuazione spesso in forme, seguendo formule e sulla base di contenuti disciplinari o tecnico-professionali che si ripetono, nel tempo, sempre uguali a se stessi. Questi eventi di formazione, d'altra parte, si risolvono in processi vissuti in modo opportunistico sia dall'amministrazione (che *addestrando* assolve ad un compito previsto, si dota di strutture e ruoli a ciò dedicati, rafforza la sua immagine esterna in quanto amministrazione in movimento e attenta alle esigenze del personale), sia dal personale (che partecipa alla formazione per le certificazioni formali che essa può offrire e perché consente di *staccare* dal *tran tran* quotidiano e dalle *routine* ordinarie di lavoro).

In tale contesto la partecipazione ad eventi di formazione è vissuta come una necessità, una delle tante ritualità vuote o anche una di quelle *forche caudine* sotto le quali è necessario passare nel corso della propria vicenda di impiegati pubblici. Peraltro gli eventi formativi non sono mai

veramente selettivi né in ingresso (e dunque vengono offerti sulla base di processi semiautomatici di selezione dei formandi), né in uscita (e dunque i partecipanti non vengono valutati o, se vengono valutati, la valutazione stessa non incide successivamente sulle attività del singolo lavoratore) e neppure sulla gestione dei successivi interventi formativi.

Il secondo modello, riconducibile ad una visione che potremmo definire in senso lato *professionale*, considera l'attività formativa come un processo permanente al quale tutti i membri di una organizzazione prendono parte regolarmente alimentandosene costantemente, sia per rafforzare la propria capacità individuale di adattarsi ad una organizzazione che cambia nel tempo, sia per contribuire alla capacità complessiva dell'amministrazione di affrontare le questioni che le vengono poste in un contesto istituzionale, tecnologico e sociale in costante cambiamento.

In questo contesto la formazione non è che un momento, o un aspetto dinamico, di una più generale visione delle politiche di gestione delle risorse, sia in generale sia umane in particolare, utilizzati all'interno di una amministrazione. La formazione è svolta continuamente, sulla base di programmi di sviluppo sistematico del capitale umano disponibile e coloro che vi prendono parte trovano che la partecipazione ad essa li rafforza professionalmente e garantisce, nei casi migliori, migliori opportunità di carriera, sia all'interno dell'organizzazione sia al suo esterno, in altre organizzazioni, pubbliche o private.

I due modelli sono generali e astratti e, dunque, è possibile che elementi del primo e del secondo, in alcune situazioni organizzative, risultino compresenti. Tuttavia è opportuno tenere ben distinti il modello formativo di impronta amministrativa e quello di impronta professionale così da comprendere meglio come, nelle singole amministrazioni in esame, si tenda ad aderire al primo o al secondo. Tale obiettivo conoscitivo è stato

perseguito anche nell'ambito dell'indagine sperimentale sulla formazione del personale pubblico svolta dall'Istat per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica e della quale in questo Rapporto di ricerca si dà conto.

In sintesi i risultati dello studio possono essere illustrati in 11 punti salienti:

1. Osservando, innanzitutto, i risultati relativi agli assetti organizzativi dati dallo svolgimento di attività connesse alla programmazione ed alla gestione di interventi formativi, si rileva che solo il 40,1% delle amministrazioni pubbliche di dimensione medio-grande risulta dotata di una unità organizzativa interamente dedicata allo svolgimento di queste attività. Un livello percentuale appena superiore (44,3%) è costituito da amministrazioni in cui la formazione del personale è organizzata all'interno di un'unità dedicata anche allo svolgimento di altre attività. Amministrazioni centrali da una parte e locali dall'altra, rispetto a questa impostazione, si comportano in modo diverso: la quota delle amministrazioni centrali dotate di un'unità organizzativa interamente dedicata allo svolgimento delle attività di formazione è superiore a quella rilevata nel caso delle amministrazioni locali.

Inoltre, l'iniziativa in questo campo è lasciata al lavoro di un gruppo di persone *trasversale*, cioè non riconducibile ad un'unica unità operativa, nell'8,4% delle amministrazioni intervistate. Tale quota si attesta ad un livello lievemente superiore tra le amministrazioni centrali, mentre tra le locali, probabilmente per effetto del trascinarsi indotto dal peso delle amministrazioni locali sulla determinazione del valore generale relativo, si colloca intorno ai livelli registrati nel complesso.

2. Un ulteriore elemento di caratterizzazione organizzativa dell'attività di formazione del personale è costituito dalla istituzione di un referente dedicato alla rilevazione

dei fabbisogni, alla elaborazione di piani formativi, alla gestione dei connessi processi di formazione e di valutazione degli interventi. Nel complesso i tre quarti delle istituzioni intervistate dichiarano di averne nominato uno e, inoltre, si osserva che tale valore oscilla di poco tra una quota pari al 70,1% rilevato tra le amministrazioni centrali e una pari al 73,8% rilevata tra le amministrazioni locali.

3. La conoscenza dei fabbisogni formativi interni all'organizzazione costituisce un fattore rilevante, anche se non l'unico, per la definizione di appropriati piani di formazione continua del personale pubblico. In base alla rilevazione svolta, si osserva che il 74,4% delle amministrazioni dichiara di predisporre i piani formativi sulla base di una conoscenza completa o almeno parziale dei fabbisogni del personale. Una conoscenza inadeguata dei fabbisogni è diffusa, per ragioni diverse, nel 19,6% delle amministrazioni, soprattutto di dimensioni medie e medio-piccole.
4. Infine, la redazione dei piani formativi è curata nell'83,5% delle amministrazioni esclusivamente da personale interno.
5. Nel corso del 2003 risultano pari al 5,0% le amministrazioni che, per varie ragioni, non hanno svolto attività di formazione del personale. Inoltre, si rileva che nella maggior parte dei casi (45,7%) le amministrazioni dichiarano di aver svolto sia corsi programmati, sia corsi progettati al di fuori dei programmi stabiliti; il 14,1% ha recuperato corsi programmati prima del 2003, solo il 13,1% ha svolto i corsi programmati, mentre la quota percentuale di amministrazioni che hanno attuato iniziative formative estemporanee, cioè non previste nel programma dell'anno, è risultata essere pari al 22,1%, tale caso risulta relativamente più frequente soprattutto tra le amministrazioni di dimensione media e medio-piccola.
6. Sotto il profilo delle tematiche affrontate nei corsi, si osserva che, nel complesso

delle amministrazioni, nel corso del 2003, i temi di formazione più trattati hanno a che vedere o con materie tecniche, soprattutto nel campo dell'informatica e della telematica (corsi offerti in più del 70% delle amministrazioni), seguiti da corsi sulla organizzazione e la gestione del personale (65,9% delle amministrazione), sulla comunicazione e/o relazioni esterne (64,0%) e da corsi sulla sicurezza e ambiente di lavoro (59,7%). Nel caso delle amministrazioni locali si osserva una distribuzione analoga a quella generale. Nel caso delle amministrazioni centrali, accanto alle tematiche su citate, un certo rilievo è assunto dalla formazione in materia di organizzazione e/o gestione del personale (73,0%) e di contabilità e controllo di gestione, svolta nel 71,6% delle amministrazioni incluse in questo sottosectore.

7. Le amministrazioni intervistate dichiarano di aver svolto *per il solo personale amministrativo*, nell'anno considerato e nel complesso, poco più di 23 milioni di ore di formazione, si stima che in media l'esposizione alla formazione sia stata pari a circa *28 ore per dipendente pubblico*. In particolare, si rileva che circa un terzo delle ore di formazione complessive sono state erogate per l'attuazione di corsi sulla *sicurezza nell'ambiente di lavoro* (32,5% del totale). A seguire, il maggior numero di ore si registra per le amministrazioni che hanno espletato corsi di *informatica e/o telematica* (14,7%) e corsi di *comunicazione e/o relazioni esterne* (13,1%).
8. Per quanto riguarda l'inquadramento giuridico dei partecipanti si rileva, in generale, una prevalenza di ore di formazione indirizzata a impiegati (63,1%) e, seppure in misura inferiore, a funzionari (25,5%). Naturalmente tali quote percentuali sono condizionate dal peso dei relativi valori assoluti, per cui, tenendo conto dell'effettivo numero di dirigenti, funzionari e impiegati in servizio nelle amministrazioni, si potrebbe dire che ha poten-

zialmente partecipato ad attività formative una quota percentuale pari ai tre quarti dei dirigenti, a poco meno della metà dei funzionari. Tale livello risulta essere equivalente o addirittura superiore a quello relativo agli impiegati che, dunque, sono esposti alla formazione in misura superiore al loro peso effettivo. Si osserva, in particolare, la diversa distribuzione delle quote percentuali nei due casi delle amministrazioni centrali e locali: fatto pari a 100 il numero dei partecipanti a corsi di formazione nelle amministrazioni dei due settori rispettivamente, risultano essere pari al 3,2% i dirigenti di amministrazioni centrali che hanno partecipato ad attività di formazione, mentre l'analoga quota sale al 12,3% nel caso delle amministrazioni locali; tra i funzionari centrali la quota è pari al 58,4%, mentre per i funzionari locali scende al di sotto della metà (al 34,5%); tra gli impiegati, al contrario, la quota osservata è pari al 36,1% nel caso delle amministrazioni centrali e si attesta al 52,3% nel caso delle amministrazioni locali<sup>1</sup>.

Estremamente diversificata risulta essere l'offerta formativa a seconda del rango professionale e del sottosettore di appartenenza, soprattutto per funzionari e impiegati. I dirigenti risultano maggiormente impegnati, in termini di ore, in attività formative relative all'organizzazione e/o alla gestione del personale nelle quali si concentra il 22,2% del totale delle ore di formazione (contro il 5,9% per il complesso dei partecipanti). Un ulteriore 11,4% delle ore è indirizzato a corsi di programmazione strategica e/o direzionale.

Soltanto nelle amministrazioni centrali la quota di ore realizzate più elevata è associata a corsi di lingue straniere (21,6%).

Le ore di formazione rivolte ai funzionari e agli impiegati sono per lo più concentrate in attività relative alla sicurezza dell'ambiente di lavoro e all'informatica e/o alla telematica. Nel caso degli impiegati, si rileva una discreta quota di ore formative anche per ciò che riguarda i corsi orientati alla comunicazione e/o alle relazioni esterne. Tale area tematica è anche quella in cui si concentra la maggior parte delle ore di formazione indirizzate ai lavoratori atipici. Se, invece, questi ultimi fanno parte di amministrazioni centrali, i percorsi formativi privilegiano le attività di gestione e/o controllo di servizi interni.

9. Nel 2003 le amministrazioni pubbliche hanno realizzato 88.406 corsi di formazione, il 77,2% dei quali è stato svolto all'interno di amministrazioni locali ed il 22,8% all'interno di amministrazioni centrali. Ponendo a confronto tali percentuali con il peso relativo di questi due sottosectori istituzionali (92,6% per l'amministrazione locale e 7,4% per quella centrale), si rileva che i corsi di formazione risultano relativamente più diffusi nell'amministrazione centrale rispetto alla locale.
10. Nell'indagine condotta sulle amministrazioni pubbliche di medio-grandi dimensioni, emerge che l'adozione delle nuove metodologie didattiche è poco diffusa. Gran parte della formazione erogata nel corso del 2003 è infatti in *aula*. Nel complesso delle pubbliche amministrazioni si rileva che su oltre 23 milioni di ore di formazione complessivamente erogate, 18 milioni si realizzano in aula (79,9%). Per le rimanenti modalità di erogazione delle ore di formazione si registrano circa 2 milioni di ore per i *laboratori didattici* (10,2%), la maggior parte delle quali è costituita da laboratori linguistici, circa

1. Si rammenta che nelle amministrazioni centrali i dirigenti, funzionari e impiegati costituiscono rispettivamente l'1,6%, il 49,6% e il 47,9% del personale in servizio. Nelle amministrazioni locali le analoghe quote corrispondono al 4,0%, 22,1%, 65,2%. Tenendo conto di queste quote si osserva che la propensione a essere coinvolti in attività formative tende, in ciascuno dei due sotto settori in analisi, a decrescere al decrescere del rango organizzativo del personale ad essa esposto, anche se in misura non omogenea tra i sottosectori.

1,6 milioni (pari al 6,9% del totale) di ore sono realizzate sul posto di lavoro (formazione/intervento, *learning by doing*) e poco meno di 500.000 ore utilizzando gli strumenti dell'*e-learning* e della videoconferenza, che rappresentano appena l'1,9% delle ore di formazione complessivamente erogata.

11. Infine, un accenno alle attività di valutazione della formazione svolta. Nel complesso si rileva che non tutte le amministrazioni che sono attive nel campo della formazione del personale curano oltre all'offerta anche la sua valutazione, sia nei termini di un'analisi di come le attività sono state svolte, sia degli esiti della formazione sull'attività amministrativa in generale. Secondo i risultati dell'indagine che qui si presenta, meno del 12% delle

amministrazioni non effettuano alcun tipo di valutazione della formazione erogata. La propensione a valutare, tuttavia, oscilla ampiamente innanzitutto a seconda del tipo di valutazione richiesta. La forma di valutazione svolta più frequentemente è quella della frequenza ai corsi: tuttavia è interessante notare il fatto che solo i due terzi delle amministrazioni segnalino questa come una pratica svolta con continuità. Al secondo e al terzo posto troviamo le amministrazioni che chiedono con continuità informazioni sul gradimento dei corsi (58,8%) e sulla qualità dei docenti (54,4%). Infine, la variabilità di risultati che emerge dalla comparazione tra quanto dichiarato dalle amministrazioni centrali e da quelle locali non risulta essere notevole.







# 1. La formazione del personale nell'amministrazione pubblica italiana

## 1.1 Gli obiettivi della ricerca: indirizzi normativi e criticità

Secondo una recente analisi svolta dall'Ocse, al giorno d'oggi le amministrazioni pubbliche sono poste di fronte a tre grandi sfide<sup>1</sup>:

1. La prima sfida è quella di rendere attrattive le amministrazioni pubbliche per i talenti migliori. Se la qualità del personale rappresenta la variabile fondamentale per determinare gli effetti delle politiche pubbliche, allora le amministrazioni devono recuperare una capacità competitiva sul mercato del lavoro per attrarre i giovani migliori. Si tratta di valorizzare il rapporto con le università, di migliorare le logiche di reclutamento e selezione, di favorire più adeguate condizioni di lavoro, di mostrare all'opinione pubblica la rilevanza, la varietà e le opportunità che le amministrazioni pubbliche possono offrire.
2. La seconda sfida riguarda la capacità delle amministrazioni di sviluppare un maggiore senso di appartenenza e motivazione tra le persone che operano nei servizi pubblici. Troppo spesso è possibile osservare personale demotivato che lamenta di non essere stato coinvolto nei profondi processi di riforma che magari ha conosciuto solamente dalla lettura dei quotidiani, ma che nella sostanza ha solamente subito. È necessario avviare percorsi di ascolto e coinvolgimento dei lavoratori, valorizzare le esperienze riconoscendo ai migliori una differenziazione di condizioni e una visibilità esterna dei risultati ottenuti, investire sull'immagine dei funzionari e del lavoro pubblico.
3. La terza sfida a cui sono poste di fronte le amministrazioni pubbliche è quella dell'adeguamento delle capacità e delle competenze degli operatori. I lavori nelle amministrazioni pubbliche richiedono spesso saperi e capacità professionali di alto profilo e per questo una grande parte del personale è laureato o diplomato. Non è però sufficiente. Gli scenari che le amministrazioni si trovano a dover affrontare richiedono di investire nella formazione del personale e in percorsi di apprendimento capaci di sviluppare nuove competenze, capaci di andare oltre ai tradizionali saperi e conoscenze, per entrare anche nello sviluppo delle qualità personali.

1. Oecd, *Public Service as an Employer of Choice*, Paris, 2002.

Sempre più, ad esempio, un dirigente pubblico di alto profilo deve sapere governare sistemi complessi di relazioni o contribuire attraverso una visione sistemica ad elaborare politiche pubbliche efficaci.

Queste tre sfide alle quali le amministrazioni sono chiamate a rispondere richiedono politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane articolate e complesse. In questi anni l'attenzione si è concentrata sull'adeguamento di alcuni meccanismi normativi e contrattuali per rendere più dinamici e competitivi il rapporto di lavoro, le modalità di accesso all'amministrazione, i percorsi di carriera e le retribuzioni. I risultati sottolineano luci ed ombre.

Le opportunità offerte dalle norme di flessibilità del lavoro sono state colte dalle amministrazioni pubbliche solamente in parte: più che ad una vera strategia di impiego degli strumenti, si è assistito ad una certa casualità di utilizzo laddove l'attenzione si è particolarmente rivolta alla percorribilità giuridica di alcuni istituti piuttosto che a valutare quali erano le ottimali condizioni di *trade-off* tra flessibilità, discrezionalità e precarizzazione. In base ad alcuni studi recenti, infatti, i nuovi istituti hanno, da una parte, permesso di rinnovare gli organici, di introdurre nuove competenze, tradizionalmente assenti nel mercato del lavoro pubblico, di aumentare i margini di discrezionalità nella gestione del personale. Dall'altra, però, il rischio è stato quello di non sviluppare competenze o sviluppare competenze precarie non capitalizzabili in futuro, di stabilire condizioni critiche nella gestione di una pluralità di rapporti scarsamente trasparenti in termini di equità e di difficile governo complessivo<sup>2</sup>.

Il nuovo sistema di inquadramento professionale ha permesso di muovere posizioni di lavoro bloccate nello sviluppo da anni, di rispondere a tensioni retributive e di migliorare in parte la flessibilità dei ruoli organizzativi. D'altra parte ha anche reintrodotti meccanismi di avanzamento basati sull'anzianità, ha prodotto uno spostamento di risorse salariali da voci variabili a voci fisse e ricorrenti, ha messo in luce le carenze gestionali nelle logiche di definizione dei profili e delle famiglie professionali, di programmazione e sviluppo del personale, di coerenza tra percorsi di valutazione e formazione<sup>3</sup>.

Ma le norme, per quanto possano avere aperto nuove opportunità, richiedono culture, strategie e logiche d'azione per individuare gli obiettivi e i contenuti di cui si vogliono riempire gli spazi che si aprono.

Forse un limite di questi interventi è stato quello di non aver fatto precedere la scelta delle priorità da una più articolata analisi delle principali questioni critiche. In particolare i lavoratori, principali destinatari delle azioni di riforma, raramente sono stati ascoltati e coinvolti nell'esprimere i punti di debolezza. Secondo recenti indagini condotte dal Dipartimento della Funzione Pubblica<sup>4</sup>, la questione retributiva, ad esempio, rappresenta solamente una delle questioni che le persone che operano nelle amministrazioni ritengono importante affrontare.

2. Ires, *Lavoro flessibile e pubblica amministrazione*, Ricerca Ires, 2001 (Web Paper).

3. L. Bordogna, *Contrattazione integrativa e gestione del personale nelle pubbliche amministrazioni*, Quaderni Aran, F. Angeli, Milano, 2002.

4. Dipartimento della Funzione Pubblica, *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2003.

Certamente la questione del riconoscimento chiama in causa la capacità delle amministrazioni di rendere esplicita e trasparente la relazione tra responsabilità, da un lato, e retribuzione e carriera dall'altro, come condizione basilare per permettere quelle forme di appartenenza reciproca tra individuo e organizzazione più volte auspiccate. Ma il senso di scarso riconoscimento segnalato dai lavoratori ha anche un altro segno che va al di là della fondamentale questione della giustizia e dell'equità organizzativa. I lavoratori percepiscono di non essere ascoltati, informati, coinvolti. Lamentano una scarsa valorizzazione e sviluppo del proprio potenziale, delle proprie competenze e della propria professionalità.

Solamente un lavoro profondo sul piano dell'identità e delle culture organizzative, della costruzione di relazioni, della valorizzazione e del riconoscimento della cittadinanza organizzativa può consentire di ridefinire un terreno di fiducia tra gli attori senza il quale i sistemi di valutazione e valorizzazione del lavoro non hanno possibilità di crescere e svilupparsi<sup>5</sup>.

La formazione può, dunque, svolgere una funzione decisiva non solamente, come tradizionalmente accaduto, per aggiornare le conoscenze dei dipendenti, ma anche per accompagnare i processi di innovazione e creare nuove culture organizzative capaci di rendere il cambiamento sostenibile anche in futuro.

In questo quadro vanno collocati, dunque, gli indirizzi stabilite nella Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e la valorizzazione del personale pubblico:

“La formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane. Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono pertanto assicurare 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. I processi di riorganizzazione delle pubbliche amministrazioni, la riforma dei Ministeri, il decentramento e il rafforzamento dei livelli di governo, l'attuazione del principio di sussidiarietà e il conseguente nuovo orizzonte delle missioni delle amministrazioni possono realizzarsi solo attraverso il pieno coinvolgimento del personale e la sua riqualificazione. L'attivazione di diversi piani strategici, tra cui quello finalizzato alla realizzazione dell'*e-government*, sarà possibile solo grazie alla formazione delle risorse umane. Si apre dunque una fase di attuazione e gestione delle riforme normative e di attenzione allo sviluppo delle organizzazioni, che passa attraverso la crescita e la valorizzazione della professionalità e l'utilizzo ottimale dei fondi comunitari, quelli nazionali e regionali, quelli derivanti dai risparmi di spesa e dai processi di esternalizzazione”.

5. Dipartimento della Funzione Pubblica, *Persone al lavoro. Politiche e prassi per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2004.

Un'analisi sulla formazione nelle amministrazioni pubbliche non può, dunque, prescindere dal confrontarsi con le premesse strategiche definite in precedenza. Non si tratta, dunque, solamente di valutare i volumi della spesa e dell'offerta formativa – peraltro, come già osservato da alcuni, in via di accostamento agli obiettivi sanzionati in documenti ufficiali – ma di verificare la coerenza con le politiche orientate alla *governance* e le strategie di cambiamento organizzativo finora definite.

Da questo punto di vista la Direttiva individua almeno cinque principali aree di riflessione:

- gli obiettivi e i contenuti della formazione;
- il processo di analisi dei fabbisogni e la programmazione degli interventi;
- le metodologie dell'apprendimento;
- i sistemi di valutazione della formazione;
- l'organizzazione della formazione.

Nei prossimi paragrafi ciascuno di questi punti sarà illustrato in modo da legare il profilo assunto dalla formazione in sede istituzionale, alcune dimensioni critiche emergenti dalle interviste svolte nel corso della ricerca e, infine, i risultati della rilevazione statistica successivamente presentati. L'indagine statistica svolta, peraltro, è stata disegnata nelle sue componenti tecniche per rilevare informazioni di quadro utili a chiarire lo stato dell'arte relativamente ai cinque punti individuati nella Direttiva.

## 1.2 Gli obiettivi e i contenuti della formazione

Gli obiettivi della formazione, per le ragioni sopra esposte, non riguardano solamente i contenuti tecnici delle diverse professioni presenti nelle amministrazioni, ma enfatizzano anche altri aspetti di carattere più generale: lo sviluppo di saperi innovativi, la formazione come strumento per favorire una reale maggiore efficacia sul lavoro (capacità) e lo sviluppo di attitudini e comportamenti orientati al miglioramento delle prestazioni. La formazione cioè non è intesa solamente come strumento per colmare un qualche *gap* di conoscenze rilevabile nel curriculum professionale degli individui, ma anche come leva strategica per l'innovazione organizzativa e l'attuazione delle riforme. Ma oltre la formazione viene individuata come un modo per definire condizioni di base per assicurare l'implementazione delle strategie future. Solamente la disponibilità di personale competente è la garanzia per poter individuare politiche di riforma sostenibili e durature.

A questo proposito la Direttiva sulla formazione afferma:

“Poiché la formazione costituisce un processo complesso che ha come fine la valorizzazione del personale e il miglioramento dei servizi pubblici, l'impegno delle amministrazioni nella gestione della formazione dovrà essere particolarmente attento alla qualità e all'efficacia.

La formazione ha di fronte tre sfide importanti:

1. La domanda di nuove competenze, che scaturisce dalla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni e dalle esigenze provenienti dalle imprese e dai cittadini, e la necessità di meglio qualificare i profili attualmente esistenti. Un'analisi aggiornata dei profili professionali mancanti dovrà costituire la base dei programmi di formazione e di riqualificazione del personale delle singole amministrazioni.
2. L'informatizzazione nella pubblica amministrazione e la conseguente riorganizzazione delle amministrazioni, nell'ottica di una maggiore trasparenza e di una migliore organizzazione del lavoro.
3. Il processo di riforma della dirigenza, accompagnato da un sistema dinamico e pluralista di offerta di alta formazione continua, affinché si possa realizzare una integrazione con il modello manageriale degli altri settori della società e con la dirigenza degli altri Paesi europei.

La riqualificazione del personale, prevista dai contratti collettivi dei diversi comparti, deve essere condotta alla luce degli obiettivi di questa direttiva e, quindi, all'insegna dell'efficienza e dell'efficacia, con la consapevolezza che la formazione deve essere considerata come un vero e proprio investimento di risorse e come tale gestita con attenzione e responsabilità in tutte le sue fasi”.

Le analisi sinora disponibili su questi temi presentano una situazione altamente variabile tra le amministrazioni e in cui la maggior parte degli investimenti formativi si focalizza nell'area tecnico-specialistica. In definitiva, non sembra risultare evidente da parte delle amministrazioni un investimento consistente rispetto ad una questione cruciale per le amministrazioni pubbliche stesse: lo sviluppo del personale non solamente in una prospettiva esecutiva di aggiornamento professionale, ma in una dimensione strategica di innovazione.

In un contesto ad alta intensità di lavoro intellettuale e con scenari di cambiamenti così pressanti da affrontare, l'investimento in formazione dovrebbe assumere una valenza più strategica e orientarsi maggiormente a temi che possono andare al di là del mero aggiornamento professionale per l'esecuzione dei compiti.

Nel corso della ricerca, allo scopo di raccogliere informazioni di sfondo utili alla definizione del disegno della rilevazione statistica, su questi aspetti sono stati intervistati alcuni *testimoni privilegiati* del mondo dell'offerta formativa che hanno offerto spunti di riflessione che è opportuno presentare anche in questa sede.

Alcuni intervistati, in particolare, hanno notato che la relazione tra obiettivi strategici e azione formativa è debole. Al di là degli enunciati di principio non è facile cogliere un legame tra innovazione organizzativa, valorizzazione del personale sul piano della cultura organizzativa e concreta azione formativa che, il più delle volte è concentrata su meri obiettivi di aggiornamento professionale<sup>6</sup>.

6. Questo dato, evidente dal quadro esaminato in precedenza è confermato anche in alcune affermazioni segnalate dal Dipartimento della Funzione pubblica in altre sedi. Nel volume *Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche* (Rubbettino, Soveria Mannelli, 2002) si legge a proposito dell'offerta formativa: “L'offerta pubblica di servizi di sostegno per il cambiamento appare carente sui temi della formulazione delle politiche e del service management e cioè proprio nelle aree che rappresentano il core-business delle amministrazioni pubbliche. Sono quasi assenti le iniziative finalizzate a favorire lo sviluppo di competenze legate alla formulazione delle politiche pubbliche. Competenze fondamentali per dirigenti e funzionari di amministrazioni pubbliche. Non vengono considerate ad esempio, l'analisi della domanda, l'implementazione delle strategie di governance, l'analisi di impatto delle politiche, la ricerca del consenso e tutte le altre capacità necessarie per chi ha la responsabilità di formulare e attuare le politiche pubbliche”.

Tuttavia, nonostante le perplessità riscontrabili, si può anche osservare una tendenza abbastanza diffusa, almeno sul piano della consapevolezza a considerare il valore della formazione al di là dell'aggiornamento professionale.

In primo luogo, la formazione viene vista anche come una leva importante per adeguare l'organizzazione ai mutamenti previsti dall'evoluzione del quadro istituzionale. Ci viene detto, ad esempio, che: “[n]egli ultimi anni la spinta verso il decentramento, attraverso le varie riforme che hanno ampiamente modificato gli scenari in cui operano le pubbliche amministrazioni, porta molti enti pubblici ad attuare un profondo ripensamento organizzativo. Non tutte le amministrazioni hanno portato a termine questo processo: molte sono in stadio avanzato, altre sono ancora all'inizio del percorso. La caratteristica che le accomuna è quella di fare della formazione un elemento centrale del processo di trasformazione. In queste amministrazioni la formazione è vista come strumento indispensabile per ogni processo di riforma. È questo il caso della nostra amministrazione.(...)Quest'anno la priorità è la riforma, per cui alla formazione è affidato il compito di supportare la piena attuazione della legge di riforma”.

Ma al di là della trasformazione indotta dalle riforme normative emergono anche situazioni in cui la strategia formativa prevede l'accompagnamento al mutamento organizzativo. Sono numerose le realtà in cui la formazione assume una valenza fondamentale per rendere sostenibile l'innovazione organizzativa. Si osserva, ad esempio, che:

“[d]a subito l'ufficio si è posto l'obiettivo di *governare* la formazione per utilizzarla come leva per il miglioramento organizzativo e professionale degli individui”.

E ancora:

“Le politiche di formazione vengono definite, allora, sulla base dell'esigenza di sorreggere e accompagnare questo processo di cambiamento, farlo interiorizzare ai dipendenti e dare loro strumenti”.

Oppure si sottolinea che:

“[i]l processo di trasformazione organizzativa e culturale che l'amministrazione ha avviato negli ultimi anni si riferisce anche alle scelte che si intendono realizzare in tema di contenuti formativi proposti”.

I casi segnalati sia se riferiti a strategie di cambiamento connesse con il modificarsi dell'assetto istituzionale, sia se esaminati come strumento di accompagnamento all'innovazione organizzativa definita in modo strategico dall'amministrazione, presentano due tratti comuni: il primo è quello di vedere nella formazione uno strumento per rendere possibile l'innovazione e non solo per assicurare l'aggiornamento professionale, il secondo è che la formazione viene interpretata come una politica sequenziale, strumentale e subordinata a quella della progettazione organizzativa. In altre parole la formazione risponde ad esigenze strategiche definite dall'organizzazione.

Questa visione viene in parte integrata da altre amministrazioni. In questi casi la formazione non ha una valenza strumentale e subordinata: alla formazione viene dato il compito di assicurare la crescita e lo sviluppo di individui competenti. Secondo le strategie di queste amministrazioni, saranno poi questi stessi individui a cogliere le esigenze di cambiamento e a progettare le soluzioni di innovazione. Si assiste perciò ad una sorta di ribaltamento della sequenza tra innovazione e formazione: se nei casi precedenti era la formazione a seguire le politiche di innovazione, in questi casi si osserva che avviene esattamente il contrario. Le condizioni per cambiare (le competenze e la cultura organizzativa) vengono assunte come vincoli e perciò sono anticipate a monte del percorso di progettazione strategica dell'innovazione. Un altro interlocutore ha affermato:

“La formazione è intesa non solamente per trasmettere conoscenze ma anche e soprattutto per sviluppare il senso di appartenenza all'amministrazione. Si propone di fare acquisire la capacità di comprendere ed interpretare la fenomenologia sociale, nelle sue molteplici interconnessioni. In particolare nell'attuale periodo, caratterizzato dalla crescente complessità delle relazioni sociali ed istituzionali, si pone l'esigenza di articolare specifici progetti formativi, destinati a fornire strumenti conoscitivi e operativi necessari per interpretare le dinamiche della società, comprendere gli avvenimenti della realtà complessa ed in continuo divenire”.

E anche:

“La formazione è uno strumento ma anche un diritto: consente di creare nuove competenze e, di conseguenza, di innovare l'organizzazione e migliorare la qualità dei servizi”.

Infine,

“L'attenzione dell'amministrazione è volta a sviluppare le competenze di quel patrimonio che sono le persone. La formazione è un momento in cui devono essere integrate esigenze organizzative, esigenze personali e di sviluppo professionale anche nell'ottica di una riqualificazione del lavoro pubblico, del valore del lavoro pubblico”.

In chiave strategica assume particolare rilievo una ulteriore questione che sembra particolarmente attuale e al centro dell'attenzione delle amministrazioni: il rapporto tra formazione e riconoscimento professionale.

In particolare questo tema si è affermato in modo consistente alla luce di alcuni interventi contrattuali. In primo luogo nei diversi accordi per la revisione dei sistemi di inquadramento è stata introdotta la possibilità di sviluppare le carriere professionali in senso orizzontale sulla base di un incremento della professionalità. Tale opportunità ha spinto numerose amministrazioni a cercare un legame tra carriere e formazione attraverso un riconoscimento formale dei crediti maturati.

In secondo luogo, in ambito sanitario è stato introdotto il sistema del *credito formativo* Ecm (Educazione continua in medicina) in base

al quale il personale (dipendente o convenzionato) ha l'obbligo di partecipare all'attività di formazione continua e di conseguire un minimo di crediti formativi, come requisito per svolgere l'attività professionale. Se da un lato queste novità contrattuali incentivano una più massiccia partecipazione alle iniziative formative, dall'altro si verificano effetti inattesi negativi: forte domanda di partecipazione con basse barriere di selettività, costi elevati, propensione dei partecipanti ad ottenere i crediti anziché ad apprendere, ecc. Si afferma, ad esempio, che:

“(...) è molto complesso (e anche pericoloso) unire la formazione alla progressione di carriera perché si dovrebbero definire delle modalità capaci di garantire pari opportunità a tutti i dipendenti e non ci sono le risorse, organizzative e finanziarie, per farlo”.

E ancora:

“Legare la formazione alle progressioni orizzontali ha allontanato le persone dal vero senso che la formazione stessa ha come momento di crescita, come opportunità di conoscenza e come momento di integrazione. Però la formazione è comunque un'opportunità anche quando le persone sono motivate principalmente da un possibile riscontro nel loro percorso di carriera. In questo modo, infatti, molte persone hanno fatto formazione quando diversamente non avrebbero avuto le stesse occasioni”.

Aggiungendo, peraltro, che:

“(...) l'esperienza fatta ha portato a ritenere negativo il legare la formazione ai meccanismi di carriera. Qualche anno fa infatti per differenziare i livelli economici veniva considerato l'esito dei percorsi di formazione, ma l'esperienza non fu particolarmente felice”.

Infatti, riaffermando uno degli aspetti ben noti alla teoria dell'organizzazione, la sussunzione della formazione nella norma, spinge ad una adesione più rituale che di sostanza del partecipante alle attività formative previste. E, infatti, alcuni sottolineano che:

“[d]al punto di vista dei dipendenti la motivazione principale a partecipare ai corsi dipende innanzitutto dalla necessità di conseguire i crediti formativi. Questa esigenza, *imposta* dalla normativa, può comportare il rischio di far perdere di vista l'effettivo beneficio della formazione continua, ossia, l'acquisizione di competenze aggiuntive o sostitutive che consentono alle persone un accrescimento della professionalità”.

### **1.3 Il processo di analisi dei fabbisogni e programmazione degli interventi**

La definizione della progettazione formativa appare come un'area chiave per la qualità delle strategie formative. Si legge, infatti, nella Direttiva che:

“[u]na corretta analisi serve a definire gli obiettivi dell'organizzazione. L'analisi deve essere condotta partendo dai fabbisogni indi-

viduali e dai ruoli e dai bisogni organizzativi, alla luce delle norme che attribuiscono nuovi compiti e tenendo conto dell'attività di programmazione delle assunzioni e di quanto previsto dai contratti e dagli accordi sindacali.(...). L'analisi dei fabbisogni va effettuata costantemente in concomitanza con l'attività annuale di programmazione dell'attività amministrativa”.

L'analisi dei fabbisogni, dunque, si inquadra come una condizione necessaria per la programmazione formativa. Il piano formativo costituisce in questa ottica il sistema di governo della formazione. Il piano definisce i propri contenuti in funzione della missione che l'ente intende perseguire ed i cambiamenti sottesi al disegno strategico; il modello organizzativo gestionale reputato più idoneo per conseguire la missione assegnata; le esigenze individuali e collettive del personale<sup>7</sup>.

Su questo punto le analisi sinora disponibili presentano quadri cognitivi differenti tra loro e che oscillano tra due estremi: da una parte si possono individuare le amministrazioni in cui la programmazione è delegata ai responsabili dei processi e delle strutture amministrative e, dall'altra, quelle amministrazioni in cui sta cominciando ad affermarsi strumenti orientati alla diagnosi organizzativa, all'analisi delle competenze necessarie. Nel primo caso, naturalmente, tendono ancora a prevalere criteri soggettivi, altamente discrezionali e basati sulla esperienza di definizione dei fabbisogni, nel secondo caso, invece, fa capolino la possibilità di utilizzare strumenti di misurazione oggettiva, più neutra, basati su modelli diagnostici e, a volte, anche più partecipati.

Una ulteriore dimensione critica sul piano dei processi formativi è quella organizzativa generale. Nelle analisi effettuate in passato ricorrono alcune questioni rilevanti come ad esempio il fatto che il ciclo della programmazione e valutazione della formazione appare ancora non rodato e spesso risulta essere più focalizzato in investimenti che mirano a migliorare le singole fasi (individuazione dei destinatari, analisi dei fabbisogni, scelta degli obiettivi e delle priorità, definizione delle metodologie, erogazione e valutazione), riproposte spesso in forma ricorsiva, piuttosto che a ricercare una coerenza complessiva e una chiara relazione tra fini e mezzi della formazione.

A questa, può essere aggiunta una ulteriore criticità già segnalata dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle *Proposte per il cambiamento* laddove si insiste sulla mancanza di integrazione tra la ricerca di base e i percorsi applicativi di miglioramento organizzativo che dovrebbero fare riferimento a questa<sup>8</sup>.

Tuttavia, si registrano anche segnali di un crescente impegno delle amministrazioni a investire per rendere più integrato, stabile e strutturato il ciclo di programmazione e controllo della formazione. Si constata che, in alcuni contesti amministrativi,

“[l]a formazione non viene più considerata come un intervento specifico e separato sugli individui o sui gruppi. Si tratta invece di un intervento pianificato (il piano della formazione ha durata

7. Dipartimento della Funzione Pubblica, *Programmare e valutare la formazione*, Lattanzio e Associati, Milano, 2004.

8. Dipartimento della Funzione Pubblica, *Proposte*, cit.

triennale), che vede il coinvolgimento non soltanto del vertice dirigenziale ma anche di tutti i dipendenti che sono chiamati ad esprimere le loro preferenze in campo formativo (attraverso l'analisi dei fabbisogni formativi), suscettibili di variazioni e modifiche in base alla presenza di nuove esigenze”.

Ma al di là del ciclo della programmazione e valutazione, la dimensione organizzativa è rilevante sotto l'aspetto della definizione delle caratteristiche e dei ruoli degli attori in gioco. Come è noto, l'esperienza del personale che si occupa di formazione nelle amministrazioni è ancora poco consolidata e gli uffici e le professionalità dedicate sono solo di recente istituzione. Di conseguenza la capacità di integrare, in una visione sistemica, i fabbisogni di innovazione, le scelte di sviluppo e l'azione formativa non è sempre immediatamente disponibile. La stessa scarsa presenza dei massimi livelli organizzativi nei processi decisionali della formazione conferma un investimento in risorse umane ancora con ampi margini di miglioramento.

#### **1.4 Le metodologie dell'apprendimento**

Un terzo punto su cui la Direttiva sulla formazione pone particolare attenzione riguarda le metodologie dell'apprendimento. Le metodologie di apprendimento hanno una loro coerenza rispetto agli obiettivi di apprendimento: trasferire conoscenze in aula, effettuare esercitazioni sul campo o affiancamento, formare il personale sul lavoro, apprendere in comunità, formarsi a distanza sono tutte modalità formative importanti per l'apprendimento. La loro validità non è intrinseca alla tecnica utilizzata, bensì è determinata dalla coerenza che esse mostrano in relazione con l'obiettivo formativo perseguito.

Tuttavia, la Direttiva pone una particolare attenzione al fronte delle cosiddette *nuove metodologie* e indica che:

“[i] mutamenti organizzativi in atto, l'introduzione di nuove tecnologie, l'esistenza di una rete nazionale e il diffondersi del telelavoro debbono portare a ripensare i luoghi e le tecniche della formazione. La progettazione delle attività formative, quindi, dovrà considerare anche le diverse metodologie di formazione a distanza (video conferenza, *e-learning*) che permettono di assicurare l'efficienza e l'efficacia della formazione. L'adozione di tali tecnologie comporta notevoli investimenti iniziali e, al pari di altri progetti di automazione, richiede un'attenta pianificazione soprattutto al fine di tenere conto degli obiettivi della formazione, dei destinatari e dell'integrazione con le tradizionali metodologie d'aula. I programmi di formazione a distanza, inoltre, dovranno prevedere una organizzazione modulare e una gestione flessibile, affinché possano venire incontro alle esigenze formative individuali”.

Le analisi sinora disponibili segnalano una situazione in movimento. L'aula continua ad essere la modalità più frequente, ma la sua rilevanza sembra avere un trend decrescente e perdere quota a favore

di attività di laboratorio e di *learning on the job*. Così anche la formazione intervento sembra svolgere un ruolo importante come strumento di accompagnamento e sostegno ai processi di cambiamento organizzativo. Le previsioni di investimento della Direttiva sulla formazione per favorire l'utilizzo di tecnologie per la formazione sembrano ancora distanti da realizzarsi.

Osservando il quadro dal punto di vista delle metodologie sembra confermarsi il dubbio che il ricorso a metodologie formative innovative nasca in una logica di autoreferenzialità metodologica e non come risposta ad una esigenza sul piano strategico. Come mostrano altre analisi relative ad alcune innovazioni organizzative<sup>9</sup>, anche in questo campo, emerge il dubbio che possa essere in corso una tendenza all'innovazione come processo di isomorfismo istituzionale.

## 1.5 I sistemi di valutazione della formazione

La formazione, come qualsiasi attività istituzionale, pone nella propria capacità riflessiva le basi per stabilire il proprio miglioramento. Valutare la formazione diviene così un'opportunità per migliorare i processi formativi all'interno delle organizzazioni. La valutazione della formazione è tuttavia un'attività particolarmente complessa che abitualmente viene effettuata a tre livelli di osservazione. Ad un primo livello la valutazione riguarda il gradimento dei partecipanti: si tratta di effettuare una ricognizione dei giudizi espressi dai destinatari della formazione analizzando diversi fattori valoriali. Un secondo livello della valutazione riguarda invece il controllo dell'apprendimento. In questo caso l'osservazione è focalizzata, tramite test, esami, colloqui, a verificare ciò che il discente ha appreso nell'ambito del percorso formativo. Il terzo livello della valutazione riguarda ciò che viene definito *impatto organizzativo*. In questo caso cioè, oltre a verificare se l'azione formativa ha incontrato il gradimento degli utenti e se i partecipanti hanno appreso ciò che l'attività formativa ha trasferito, si tratta di verificare se i partecipanti modificando i propri comportamenti hanno contribuito a determinare impatti significativi sul funzionamento dell'organizzazione. I tre livelli della valutazione si ritengono progressivi nel senso che uno è il presupposto per l'altro, ma non necessariamente tutti e tre sono sempre utili. Anche in questo caso la scelta della modalità valutativa non ha una validità intrinseca: ciò che sembra rilevare è piuttosto il livello di coerenza rispetto agli obiettivi formativi.

La Direttiva sulla formazione assume un concetto ampio ed articolato della valutazione, mettendo in luce sia la rilevanza della pratica valutativa, sia la complessità delle relazioni esistenti tra i diversi livelli della valutazione. Si legge infatti che:

“[p]er misurare l'efficacia dei risultati dell'azione formativa intrapresa, occorre tenere ben presenti le valutazioni espresse dai partecipanti alle attività formative, quelle dei dirigenti delle ammini-

9. Dipartimento della Funzione Pubblica – Fornez, *I successi di Cantieri*, Roma, 2003.

strazioni e, infine, le valutazioni espresse dai cittadini che usufruiscono dei servizi delle pubbliche amministrazioni. Sono i cittadini che debbono poter riscontrare un miglioramento continuo delle prestazioni ad essi rese.

In particolare, i dirigenti dovranno attivarsi, ove possibile con il supporto di propri uffici o rivolgendosi a soggetti esterni, per valutare il *cambiamento* prodotto dalla formazione: in termini di crescita professionale individuale, impatto organizzativo e miglioramento della qualità dei servizi; nell'attività di valutazione possono fare riferimento agli indicatori previsti dalla *Direttiva per l'attività amministrativa e per la gestione*.

La valutazione dei singoli partecipanti non deve basarsi soltanto sul gradimento, ma sul grado di apprendimento, le capacità e i risultati dei singoli: l'obiettivo, infatti, è la realizzazione del cambiamento apportato dalle attività formative. Le modalità di verifica non debbono esaurirsi nella attribuzione di un voto o di un punteggio ma possono rispondere anche ad una logica binaria di certificazione di risultato, positivo o negativo, dell'attività di formativa”.

In questo ambito non esistono analisi in grado di fornire un quadro coerente dei comportamenti posti in essere dalle amministrazioni pubbliche.

## **1.6 L'organizzazione della formazione**

In proposito nella Direttiva si legge che:

“Tutti dirigenti sono responsabili della gestione del personale, e quindi della formazione delle risorse umane. Ai titolari degli uffici del personale, dell'organizzazione e della formazione spetta il compito di svolgere le azioni tecniche che caratterizzano l'intero processo formativo, con particolare riguardo alle fasi di programmazione e di valutazione dell'impatto della formazione sulle competenze del personale e sulle prestazioni rese.

I responsabili delle funzioni di valutazione previste dal D.Lgs. 30.7.1999, n.286, debbono tenere conto dell'applicazione delle presente direttiva in relazione ai controlli sulla gestione e sulle prestazioni del personale dirigenziale, nonché sui comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali e umane ad esso assegnate.

Gli obiettivi di questa direttiva potranno essere raggiunti solo attraverso un coinvolgimento di tutti i soggetti e, in particolare modo, dei dirigenti responsabili delle risorse umane e delle attività di formazione”.

Con queste parole la Direttiva sulla formazione tratta una delle questioni fondamentali delle politiche formative: le politiche e gli interventi formativi devono essere ricondotti ad una responsabilità organizzativa, nella quale, cioè, giocano una parte di rilievo un

insieme di attori e in forma coordinata. Ad esempio, i processi di analisi dei fabbisogni e di programmazione degli interventi richiedono il contributo attivo di individui collocati ruoli diversi nel sistema organizzativo nessuno dei quali, singolarmente, è nella condizione di rispondere adeguatamente alle esigenze poste, appunto, dai processi di analisi dei fabbisogni e di programmazione delle attività formative.

L'organizzazione della formazione si struttura a tre livelli di azione. Il primo livello è il livello strategico della formazione come supporto all'innovazione e al cambiamento organizzativo. A questo livello si considera il vertice strategico dell'organizzazione il soggetto chiamato ad assumere la responsabilità di guida.

Il secondo livello riguarda l'organizzazione e la predisposizione degli strumenti e degli interventi formativi. In questo caso è la direzione della formazione o del personale l'attore maggiormente coinvolto in termini di responsabilità.

Infine vi è il livello della responsabilità dello sviluppo individuale. In questo caso saranno il partecipante diretto all'azione formativa e il dirigente di riferimento ad assumere una responsabilità principale. In realtà sebbene gli attori citati abbiano responsabilità differenti nei vari livelli considerati tutti partecipano e offrono il proprio contributo in modo integrabile.

I comportamenti delle amministrazioni al riguardo non sono omogenei. Le scelte effettivamente adottate sono diverse e non è agevole collegare una tipologia di scelta con specifici effetti della scelta stessa sull'attività formativa, sulla sua qualità e, ancor più, sulla sua efficacia. Tuttavia, anche in questo caso, non esistono analisi complete sul fenomeno in esame.

Tuttavia emergono anche segnali, evidenti, che si muovono nella tendenza opposta: vi sono numerose amministrazioni che stanno investendo nella dimensione organizzativa della formazione.

In particolare sembrano emergere quattro orientamenti importanti in questa prospettiva: la costituzione di reti di referenti della formazione interne alle organizzazioni, la valorizzazione del personale interno in qualità di formatore, la costituzione di consorzi interistituzionali per la formazione, un ruolo più attivo dei destinatari della formazione.

La complessità dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e, soprattutto, la presenza di contesti operativi ad alta frammentazione delle attività, favorisce la diffusione di strutture organizzative altamente diversificate. Per questa ragione l'ufficio formazione non può svolgere la propria funzione senza una relazione costante con la linea per l'analisi dei fabbisogni, la progettazione formativa, la valutazione delle iniziative. A questa esigenza, che peraltro sottolinea, più in generale, la complessità delle relazioni tra staff e linee nelle amministrazioni pubbliche, molte amministrazioni tendono a dare una risposta tramite la costituzione di una rete di referenti della formazione presenti nelle strutture di linea.

Alcuni dei nostri intervistati hanno sottolineato che:

“[i] referenti per la formazione sono presenti in ciascun Dipartimento e servizio dell’amministrazione. Questi soggetti hanno l’incarico di raccogliere e organizzare la *domanda locale* intervistando i responsabili dei differenti livelli organizzativi che hanno la possibilità di far emergere i loro bisogni e vengono coinvolti in modo significativo fin dalle prime fasi della progettazione”.

Altri hanno messo in luce che:

“(…) sono stati individuati dei referenti per la formazione che stanno sviluppando professionalità progettuale e realizzativa. I referenti per la formazione assumono una funzione strategica per la costruzione della rete e di una comunità di apprendimento, per cui viene dato molto spazio allo sviluppo delle loro competenze attraverso momenti di apprendimento ed auto apprendimento sugli strumenti della formazione”.

E ancora:

“(…) ciascuna struttura per realizzare l’analisi dei fabbisogni può contare sulla collaborazione degli *animatori della formazione*. Si tratta di personale interno che oltre a svolgere i normali compiti lavorativi, si occupa di una serie di attività relative alla formazione. Le funzioni attribuite agli animatori prevedono: la progettazione didattica, il monitoraggio dell’andamento delle esperienze didattiche, la raccolta dei dati per la valutazione intermedia e finale, funzioni di sensibilizzazione e informazione nei confronti del personale sui benefici connessi alla formazione”.

Un’ulteriore opzione innovativa consiste nella valorizzazione del personale interno in qualità di docente. Questa scelta appare particolarmente perseguita per tre ragioni fondamentali. In primo luogo per perseguire una finalità di efficienza nell’allocazione delle risorse: in condizioni di bassa capacità di reperire risorse economiche la valorizzazione degli interni appare come una possibile strategia per coniugare esigenze formative crescenti e risorse disponibili calanti. In secondo luogo la valorizzazione delle competenze interne risponde ad una logica di apprendimento organizzativo: tramite questa strada si intende favorire l’esplicitazione e formalizzazione delle competenze tacite. In questo modo secondo, questa ipotesi, si dovrebbe contemporaneamente avviare una spirale virtuosa che permette al formatore di riflettere sulla propria esperienza e trarre apprendimento dalla riflessione e al contempo socializzare le competenze individuali rendendole patrimonio disponibile per l’organizzazione.

Inoltre, una terza possibilità per favorire l’avvio o, per altro verso, la partecipazione ad attività di formazione interna è connessa con il riconoscimento e la valorizzazione individuale del bagaglio culturale, professionale e di esperienze lavorative costruito nel corso della carriera del personale pubblico. Questa strada permette all’organizzazione, ad esempio, di riconoscere esplicitamente (seppure non nelle forme contrattualmente più consuete) all’individuo chiamato a svolgere funzioni di docente una capacità supplementare utile anche per

l'organizzazione considerata nel complesso. Si registra, in alcuni casi, che:

“(...) da tre o quattro anni l'amministrazione sta utilizzando anche formatori interni soprattutto per l'alfabetizzazione informatica. A volte invece la formazione viene affidata ai dirigenti. È in progettazione anche la creazione di un vero e proprio albo dei formatori interni”.

Tuttavia anche queste scelte non sono completamente scerve da un certo opportunismo organizzativo, come quando un intervistato spiega che:

“(...) per esigenze economiche, l'amministrazione privilegia gli interventi formativi organizzati con risorse interne, individuando il personale docente tra i funzionari che risultino in possesso dei requisiti richiesti e di comprovata esperienza nelle materie oggetto della docenza”.

Per altro verso un orientamento a coinvolgere maggiormente il personale interessa i partecipanti alla formazione, i destinatari in senso stretto. In questo ambito un ruolo particolarmente rilevante può esser giocato dall'uso di tecnologie avanzate, come si attesta nella seguente dichiarazione tratta dalle interviste:

“(...) il modello dell'*e-learning* integrato ha delle potenzialità che devono consolidarsi nel contesto organizzativo. Tutto questo sistema infatti è per ora un grosso potenziale espresso solamente in minima parte. Sicuramente facilita lo scambio di esperienze fra pari e favorisce il formarsi di comunità di pratica. Ne è conferma il successo che ha avuto presso i dirigenti scolastici che hanno potuto apprezzare, in modo particolare, l'uso di linguaggi condivisi che facilitano la traduzione di strumenti manageriali all'interno del contesto scolastico, ritenuto un mondo completamente diverso da quello aziendale al quale non è applicabile un certo tipo di linguaggio che inevitabilmente definisce *un senso delle cose*”.

Sebbene le analisi sinora disponibili non offrano un quadro sufficientemente stabile e chiaro del fenomeno, è noto che in alcune amministrazioni queste opportunità sono state colte proficuamente.

Infine, un altro aspetto interessante riguarda la costituzione di strutture esterne di formazione dedicate a svolgere su larga scala le attività per le amministrazioni. Questa scelta che assume la veste di *scuola* in alcuni casi o di *consorzi per la formazione* in altri, ha un duplice obiettivo. Quello, più tradizionale e tipico delle organizzazioni di dimensione maggiore, è la costituzione di scuole dedicate alla formazione sia per ragioni di economia di scala sia per la maggiore possibilità di offrire, tramite scuole *interne* all'organizzazione, una cultura organizzativa codificata nel tempo, stabile, coerente e univoca al personale dipendente.

Ma, col passare del tempo, si sta affermando anche una seconda modalità di impostare le scuole formative attraverso la costituzione di consorzi. Questa seconda linea non ha più la finalità di conseguire

l'uniformità culturale dei partecipanti e/o di raggiungere soglie critiche di efficienza interna, ma piuttosto quella di creare un alveo culturale comune ad un insieme di attori, legati all'interno di un reticolo istituzionale (anche misto) e di ottenere economie di scala anche in un'ottica di sistema territoriale.

Non si conosce quanto questa strada sia attualmente praticata in ambito pubblico, ma, soprattutto in una logica di relazioni istituzionali orizzontali diffuse, potrebbe aprire scenari particolarmente interessanti per lo sviluppo delle politiche formative. Come è stato notato nel corso di una intervista

“(...) c'è poi un importante interlocutore dell'amministrazione sul tema della formazione ed è il Consorzio per la formazione professionale che gestisce la parte dei corsi finanziati. Al Consorzio è affidata la gestione di un meta-progetto che viene presentato per i finanziamenti. Questo *progettone* è fatto di sottoprogetti che coinvolgono diverse amministrazioni del territorio e il Consorzio fa da collettore e, in seguito ad un'analisi dei fabbisogni, trasforma i fabbisogni in adeguati progetti formativi. Vengono organizzati dei tavoli in cui il Consorzio e gli enti si trovano per accordarsi sui percorsi formativi che esso dovrà gestire”.

In sintesi, si può ritenere che le analisi disponibili non permettono di delineare un quadro completo del grado di penetrazione nelle amministrazioni pubbliche degli indirizzi stabiliti dal Dipartimento della Funzione Pubblica con la Direttiva. Pertanto questo rapporto di indagine mira a integrare le conoscenze disponibili provando a fornire un quadro quantitativo dell'offerta formativa in ambito pubblico, muovendosi all'interno delle coordinate istituzionali illustrate in queste pagine.

## 2. La formazione pubblica: elementi di quadro e comparativi

### 2.1 Riforma dell'amministrazione e trasformazione della domanda di formazione

La formazione del personale delle amministrazioni pubbliche ha rappresentato, a partire dalla metà degli anni novanta, un tema centrale nel dibattito sull'innovazione della pubblica amministrazione<sup>1</sup>.

Le principali ragioni di questa particolare attenzione alla questione formativa sono di duplice natura:

1. il valore simbolico e pragmatico delle politiche nazionali di riforma amministrativa e
2. i mutamenti relativi al quadro economico e sociale all'interno del quale si situano e sono definite le politiche pubbliche. Sia la riforma della pubblica amministrazione sia le pressioni provenienti dai contesti di riferimento dell'azione amministrativa, incidono sugli assetti organizzativi, sui ruoli e sulle caratteristiche professionali del personale pubblico e, dunque, sollecitano interventi e investimenti formativi e di sviluppo delle capacità del capitale umano disponibile nelle amministrazioni pubbliche.

Si consideri innanzitutto il collegamento tra formazione e politiche di riforma amministrativa. A partire dai primi anni '90, gli interventi formativi sono stati rivalutati nell'ambito e, in definitiva, a sostegno degli interventi volti a innovare il comportamento delle amministrazioni.

In linea di massima, analogamente a quanto stava accadendo nella maggior parte dei Paesi Ocse, la strada percorsa è stata quella dell'introduzione nel settore pubblico di meccanismi di gestione tipici del *management*, così come conosciuto nel settore privato.

In generale è possibile individuare alcuni elementi di fondo che hanno caratterizzato le politiche di riforma:

- il primo elemento è da ricercare nel progressivo *decentramento* delle responsabilità e dei compiti in una logica di rafforzamento del sistema delle autonomie, fino alla riforma del Titolo V della Costituzione. Tale tipo di scelta incide anche sulla ridefinizione delle logiche organizzative interne alle amministrazioni, enfatizzando una propensione al decentramento anche nell'ambito delle

1. F. P. Cerase, *Pubblica amministrazione. Un'analisi sociologica*, Carocci, Roma, 1998.1. Oecd, *Public Service as an Employer of Choice*, Paris, 2002.

strutture organizzative che tendono a frammentarsi in unità separate, dotate di una maggiore autonomia manageriale.

- Un secondo elemento è *l'orientamento al mercato*: viene incoraggiata la competitività, sia tramite il ricorso al mercato esterno (*contracting out*), sia attraverso la creazione di mercati interni o *quasi mercati*. In questo senso si privilegia il ruolo di *governance* dell'amministrazione a quello della tradizionale produzione di beni e servizi, incentivando un atteggiamento strategico di maggiore focalizzazione delle attività amministrative su quelle prioritarie e coerenti con la missione istituzionale.
- Un terzo elemento è *l'orientamento all'efficienza ed efficacia* nella produzione dei servizi. Questo elemento si concretizza nella tendenza a ricercare meccanismi propri del settore privato, del tipo *value for money*, attraverso l'introduzione di più forti controlli gestionali e contabili. Questa strada comprende la privatizzazione del rapporto di lavoro, lo sviluppo di ruoli professionali di direzione e l'introduzione di una serie di tecniche manageriali finalizzate alla ricerca dell'efficienza e dell'efficacia. Inoltre vengono sviluppati maggiori controlli tramite valutazioni dei meriti e delle prestazioni, collegate a salari di produttività.

Centrale rispetto a queste politiche è l'enfasi su un *approccio più strategico alla gestione delle relazioni di impiego*: è promossa la costituzione di direzioni del personale influenti, sono coinvolti tutti i manager nella gestione del personale, si estendono le forme flessibili del lavoro, si ridefiniscono il sistema contrattuale e le logiche di relazioni sindacali, sono modificate le regole che presiedono il sistema di inquadramento professionale, le assunzioni, la mobilità e le politiche retributive. In sostanza viene ridefinito l'intero assetto delle variabili della direzione del personale.

Il tema della formazione è stato affrontato in una duplice veste: da un lato, le politiche di innovazione amministrativa hanno sollecitato un impiego consistente della leva formativa per adeguare le professionalità ai processi di cambiamento in corso, dall'altro sono state definite specifiche politiche nazionali di formazione del personale<sup>2</sup>.

In secondo luogo, è opportuno accennare ad alcune trasformazioni del contesto operativo delle amministrazioni pubbliche che fatalmente incidono sul piano del disegno delle *policy*, della gestione della loro attuazione, della strumentazione a disposizione sia per implementare le politiche che per monitorarne e/o valutarne gli effetti, e, alla fine, ridisegnano i profili della domanda di professionalità richiesta ai dipendenti pubblici.

In estrema sintesi le trasformazioni più significative sono quattro: il processo di globalizzazione delle economie e degli interessi nazionali; la ristrutturazione delle politiche pubbliche e, in particolare, l'articolazione dei partner coinvolti nel processo di attuazione delle politiche stesse e, inoltre, la differenziazione tra momento della decisione degli interventi da attuare e momento della gestione finale degli interventi stessi; infine, la trasformazione dei processi di produzione

2. A tal proposito si consulti la *Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale delle pubbliche amministrazioni* emanata dal Ministro per la Funzione Pubblica alla fine del 2001 e si ricordi: la riforma della Spa e del Formez, il rilevante ricorso ai fondi comunitari per finanziare le attività formative nelle amministrazioni.

provocata dalla introduzione crescente, pervasiva e incisiva della tecnologia dell'informazione.

Il primo tipo di fattore, la globalizzazione, incide sulle amministrazioni pubbliche nel senso che favorisce la smobilitazione di tutte quelle strutture, quei processi e quei comportamenti che tradizionalmente erano stati pensati per una pubblica amministrazione esclusivamente e opportunisticamente al servizio degli interessi nazionali (internamente o esternamente perseguiti), sostituendoli, più o meno rapidamente, con capacità strategiche e di azione aperte, di volta in volta, alla cooperazione con altre burocrazie pubbliche (nazionali o internazionali), con le imprese e con le istituzioni private coinvolgibili nella realizzazione delle politiche previste.

Un secondo aspetto rilevante del processo di trasformazione delle esigenze che accompagnano o influenzano il cambiamento dei modelli di azione delle amministrazioni pubbliche, riguarda la progressiva moltiplicazione degli attori che, per un verso, partecipano alla elaborazione delle politiche e, per altro verso, interagiscono e partecipano nella fase della loro attuazione. Attori che possono essere sia pubblici sia privati, ma che sono chiamati a svolgere funzioni di interesse generale. In tale contesto il ruolo riservato alle amministrazioni pubbliche è sempre più quello di partecipare con altri alla definizione di iniziative politiche integrate, che richiedono diffuse capacità di cooperazione inter-istituzionale che vedono coinvolti vari e complessi modelli di relazione (*governance*)<sup>3</sup>. I processi decisionali stessi diventano più complessi e la stessa identificazione degli *stakeholder* risulta più articolata e di difficile definizione *a priori*. La *molecolarizzazione* dei rapporti economici e sociali ha indebolito anche le tradizionali forme di rappresentanza degli interessi. In questo quadro più sfumato, i mass-media giocano un ruolo sconosciuto fino a pochi anni fa e sono capaci di influenzare le decisioni e le scelte in modo consistente, accogliendo istanze, facendosi portatori di proposte, proteste, interessi. Questa progressiva fluidità di rapporti e di regole rende il quadro in cui opera l'azione amministrativa più articolato, incerto e complesso<sup>4</sup> e, inoltre, mette in discussione la sua vocazione alla autoreferenzialità e alla tipica comunicazione autoritativa.

Inoltre, occorre sottolineare la progressiva tendenza, collegata a quella precedente, alla riduzione della presenza delle amministrazioni nella gestione diretta dei servizi erogati. Questo fenomeno è riconducibile a tre precisi fattori concomitanti:

1. a scelte di natura politica, sul ruolo sociale dell'amministrazione (sussidiarietà orizzontale);
2. a scelte di natura strategica, tese a fronteggiare una fase di insicurezza nella definizione dei problemi da trattare con strumenti amministrativi tradizionali e, conseguentemente;
3. alla ricerca di strumenti organizzativi e di *policy management* più flessibili, a basso costo di riconversione e suscettibili di consentire un monitoraggio efficace delle reti di attuazione

3. Oecd, *Public Sector Modernisation: A New Agenda*, 26TH Session of the Public Management Committee, Paris, 30-31, October, 2002.

4. G. De Rita, *Il regno inerme. Società e crisi delle istituzioni*, Einaudi, Torino, 2002.

delle politiche stesse, nel corso della gestione dei processi di loro attivazione.

Il quarto fattore, infine, riguarda il ruolo giocato dalle tecnologie. L'ondata di innovazione che nel corso degli anni ottanta aveva provocato la ristrutturazione di numerosi processi industriali, non aveva sfiorato pesantemente le amministrazioni pubbliche italiane. Infatti, queste innovazioni erano particolarmente finalizzate a sostituire il lavoro operaio, poco diffuso nel settore pubblico. La nuova stagione di sviluppo della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (Ict) sta invece incidendo in modo consistente sulle attività delle amministrazioni per le quali il trattamento di informazioni (*e-government*) costituisce non solo uno dei processi caratteristici, ma anche uno dei contenuti tipici del lavoro svolto dagli impiegati pubblici.

Si va progressivamente modificando così la configurazione del lavoro: si riduce il lavoro operativo (anche di tipo amministrativo) e la composizione degli organici ne risulta profondamente trasformata. Da una parte si accorpano le strutture concentrandosi nei compiti di *core-business*, dall'altra si sviluppano nuove professionalità, più coerenti con bisogni emergenti (si pensi ad esempio a figure come quelle del *mediatore culturale* o, in altro contesto, dell'*esperto di tecnologie dell'informazione*, e così via) e si modifica il sistema delle competenze richieste (ad esempio: la capacità di sviluppare reti di relazioni o di condividere conoscenze, di pensare in logica sistemica) per poter rendere sostenibili nuove politiche (ad esempio in che misura hanno contribuito a realizzare i piani strategici, che si stanno sviluppando in tante città italiane, coloro che poi dovranno gestire operativamente la loro attuazione?)<sup>5</sup>.

Per effetto di queste trasformazioni è necessario che le persone che operano nei servizi pubblici siano competenti, motivate e abbiano consapevolezza della centralità del loro ruolo. Occorre che recuperino la rilevanza della loro missione, ne colgano i valori e ricostruiscano il senso profondo del proprio lavoro.

Il lavoro rappresenta la risorsa fondamentale per le organizzazioni che producono i servizi pubblici. Molto spesso questi servizi non sono realizzati grazie a impianti o con materiali particolarmente costosi: la componente intangibile è frequentemente dominante nelle attività e il fattore lavoro diviene la variabile decisiva. Ma ancora di più i nuovi scenari disegnano una domanda di lavoro ad alta qualificazione professionale (*knowledge intensive*).

Le persone sono al centro dei servizi pubblici e la qualità dei risultati dipende in larga misura dalle qualità professionali e personali degli operatori. Lo stesso dato quantitativo sulla struttura degli addetti per titolo di studio è da questo punto di vista emblematico: il personale laureato nel settore pubblico rappresenta quasi un quarto degli addetti (24,9%), mentre rappresenta solo il 12,7% se si osserva il dato generale della forza lavoro occupata in Italia. Al contrario il personale con la sola scuola dell'obbligo nel settore pubblico ammonta al 30,1% degli addetti, mentre raggiunge il 46,6% se si osserva il dato generale della forza lavoro occupata in Italia<sup>6</sup>. Nel settore pubblico questa

5. Istituto Tagliacarne, *Rapporto PA duemila. I nuovi profili professionali per le pubbliche amministrazioni*, Roma, 2004.

6. Istat, *Annuario statistico italiano*, Roma, 2004, e: Id., *Annuario di statistiche delle amministrazioni pubbliche*, Roma, 2003.

caratterizzazione generale del capitale umano disponibile è nota anche se non sempre ne sono state tratte le conseguenze sotto il profilo degli investimenti, della valorizzazione, dello sviluppo sia sotto il profilo generale del funzionamento degli apparati amministrativi, sia, in particolare, sotto il profilo della programmazione dell'offerta formativa.

## **2.2 La formazione continua nelle imprese private e nelle amministrazioni pubbliche: linee per un confronto**

A questo proposito può essere opportuno illustrare, seppure in forma sintetica, alcuni dati relativi allo stato della formazione continua nelle imprese italiane. In qualche misura, tenuto pur conto delle differenze dei contesti operativi ai quali le due rilevazioni sono interessate<sup>7</sup> e dei sistemi di classificazione adottati, questi dati potranno risultare utili al fine di tratteggiare primi elementi di comparazione tra stato dell'offerta privata e stato dell'offerta formativa pubblica, erogata ai dipendenti occupati nei due settori rispettivamente.

Come si potrà constatare direttamente dalla lettura dei risultati della ricerca proposta, i punti di contatto tra i due contesti sono limitati. In particolare, la formazione offerta nel settore privato tende ad essere fortemente sottodimensionata, anche in ragione della prevalente struttura produttiva del nostro paese, fortemente caratterizzata dalla presenza di imprese medio-piccole e piccole.

Peraltro, e con una consistenza paradossale, nelle imprese di maggiori dimensioni, i temi di maggiore interesse in sede formativa sono quelli legati all'aggiornamento del personale rispetto alla evoluzione normativa.

Lo stile di formazione, inoltre, privilegia la formazione erogata secondo stili tradizionali o addirittura gestita informalmente (o secondo modalità non strutturate: affiancamento occasionale, circoli di qualità, autoapprendimento) e dipendenti strettamente dalle modalità attuali di organizzazione del lavoro aziendale.

Peraltro, prima di cominciare a illustrare in dettaglio i risultati dell'indagine statistica (Capitolo 3) è opportuno presentare e confrontare, seppure in forma sintetica, l'offerta formativa nelle imprese private e nelle amministrazioni pubbliche.

I due gruppi di unità sono quasi analoghi in quanto a tipologia di dimensione organizzativa, ma i dati relativi alle imprese si riferiscono al 2002, mentre quelli riferiti alle amministrazioni pubbliche al 2003; inoltre, le imprese esaminate corrispondono a un campione di 3.755 imprese con più di 100 addetti (su un totale di 9.416<sup>8</sup>) e le amministrazioni esaminate successivamente costituiscono un campione delle amministrazioni pubbliche con più di 150 dipendenti (1.035 su 9.576).

7. Si deve ricordare che la rilevazione sulla formazione al personale pubblico non riguarda il personale inserito nei ranghi tecnici dell'amministrazione (ad esempio: forze armate, polizia, guardia forestale, medici e infermieri, insegnanti, magistrati, ...), ma solo il personale amministrativo, mentre la rilevazione sulla formazione continua nelle imprese non fa questa distinzione. Un effetto legato alla diversa platea di riferimento è che la propensione a scegliere contenuti tecnico-operativi nella formazione erogata nelle imprese tende ad essere relativamente sovra-dimensionata rispetto a quella rilevata nelle amministrazioni pubbliche, accentuando l'orientamento tradizionalistico delle prime. Al contrario, la forte diffusione di formazione tecnica nelle amministrazioni pubbliche risulterebbe ancor più accentuata se fosse stata rilevata anche la formazione erogata al personale di profilo tecnico. Dunque, in questo caso, i connotati tradizionalistici della formazione pubblica ne risulterebbero ulteriormente esasperati.

8. Sono escluse dal campo di osservazione le aziende agricole, le imprese dei settori delle costruzioni e dei servizi finanziari. La fonte dei dati è l'Indagine multiscopo sulle imprese (Anno 2002) svolta dall'Istat. I dati sono provvisori.

### 2.2.1 Le imprese private

Il primo elemento di analisi è fornito dal dato sulla organizzazione dell'offerta formativa nelle imprese private. Come si rileva nella tavola 2.1, solo una maggioranza esigua di imprese dedica uno specifico budget (53,1%) o elabora un piano dettagliato (55,1%) per sostenere le attività di formazione continua erogata nell'anno e, inoltre, tale quota percentuale non risulta essere molto variabile al variare della classe dimensionale delle imprese.

<b>Tavola 2.1 Imprese con 100 addetti e oltre che hanno pianificato l'attività di formazione con budget, piani dettagliati, per classe di addetti – 2002</b>			
<b>Classe di addetti</b>	<b>Imprese che hanno previsto uno specifico budget per le spese di formazione nel 2001</b>	<b>Imprese che hanno elaborato un piano dettagliato per la formazione professionale</b>	<b>Imprese che hanno svolto formazione</b>
<b>Valori assoluti</b>			
Da 100 a 249	2.506	2.571	4.731
Da 250 a 999	977	1.047	1.823
1.000 e oltre	179	182	341
<b>Totale</b>	<b>3.661</b>	<b>3.800</b>	<b>6.896</b>
<b>Composizione percentuale</b>			
Da 100 a 249	53,0	54,3	100,0
Da 250 a 999	53,6	57,4	100,0
1.000 e oltre	52,5	53,4	100,0
<b>Totale</b>	<b>53,1</b>	<b>55,1</b>	<b>100,0</b>

È utile dire, inoltre, che la formazione in azienda può essere svolta sia in forma strutturata sia secondo modalità non strutturate. Nel primo caso si tratta di attività condotte con l'unico o principale obiettivo del trasferimento di conoscenze e competenze. Nel secondo caso la formazione è erogata all'interno di contesti informali o di attività non realizzate a scopo prettamente formativo. Rispetto al totale delle imprese medio grandi, sono 6.896 (pari al 73,2%) quelle che svolgono una qualche attività formativa, strutturata o meno; mentre sono 6.473 (68,7%) le imprese che offrono corsi strutturati di formazione<sup>9</sup>.

In terzo luogo, osservando le aree tematiche (tavola 2.2), si constata che il tema più trattato nella formazione strutturata è stato quello dell'aggiornamento delle normative (diffuso nell'89,9% delle imprese che hanno svolto corsi di formazione), seguito dai corsi per adeguamento o sviluppo delle competenze (86,5%), dai corsi sull'adeguamento delle normative legate alla qualità (79,3%) e, al quarto posto, da corsi di lingua o di informatica (76,4%), relativamente meno diffusi nelle imprese di minor dimensione.

9. Si ricorda che, nello stesso anno, solo il 14,7% delle imprese di dimensione minore (1-99 addetti) ha svolto attività di formazione continua.

**Tavola 2.2 Imprese con 100 addetti e oltre che hanno svolto corsi di formazione per area tematica e classe di addetti – 2002**

Classe di addetti	Corsi per la riconversione del personale	Corsi per la riqualificazione del personale	Corsi per favorire processi di mobilità interna	Corsi per l'adeguamento a normative legate alla qualità	Corsi per l'adeguamento ad altre normative	Corsi di lingua o di informatica	Corsi per l'adeguamento o sviluppo delle competenze	Imprese che hanno svolto corsi di formazione
<b>Valori assoluti</b>								
Da 100 a 249	556	2.166	1.174	3.522	4.020	3.389	3.830	4.447
Da 250 a 999	146	857	414	1.351	1.522	1.293	1.483	1.708
1.000 e oltre	38	169	68	257	279	261	284	318
<b>Totale</b>	<b>740</b>	<b>3.192</b>	<b>1.656</b>	<b>5.130</b>	<b>5.821</b>	<b>4.943</b>	<b>5.597</b>	<b>6.473</b>
<b>Composizione percentuale</b>								
Da 100 a 249	12,5	48,7	26,4	79,2	90,4	76,2	86,1	100,0
Da 250 a 999	8,5	50,2	24,2	79,1	89,1	75,7	86,8	100,0
1.000 e oltre	11,9	53,1	21,4	80,8	87,7	82,1	89,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>11,4</b>	<b>49,3</b>	<b>25,6</b>	<b>79,3</b>	<b>89,9</b>	<b>76,4</b>	<b>86,5</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 2.3 Imprese con 100 addetti e oltre che hanno svolto o meno attività di formazione professionale per tipologia dei destinatari e classe di addetti – 2002**

Classe di addetti	Imprese che hanno svolto formazione			Imprese che non hanno svolto formazione	Totale Imprese
	Per titolari o dirigenti	Per dipendenti	Totale		
<b>Valori assoluti</b>					
Da 100 a 249	4.437	4.675	4.731	1.743	6.475
Da 250 a 999	1.702	1.784	1.823	667	2.490
1.000 e oltre	314	341	341	110	451
<b>Totale</b>	<b>6.453</b>	<b>6.800</b>	<b>6.896</b>	<b>2.520</b>	<b>9.416</b>
<b>Composizione percentuale</b>					
Da 100 a 249	68,5	72,2	73,1	26,9	100,0
Da 250 a 999	68,4	71,6	73,2	26,8	100,0
1.000 e oltre	69,6	75,6	75,6	24,4	100,0
<b>Totale</b>	<b>68,5</b>	<b>72,2</b>	<b>73,2</b>	<b>26,8</b>	<b>100,0</b>

Poco più di un quarto delle imprese di dimensione medio-grande non offre alcun tipo di formazione strutturata (26,8%) e, tra quelle che la offrono (73,2%), lo fanno più frequentemente per il personale dipendente (72,2%), piuttosto che per i titolari o i dirigenti (68,5%). In particolare, nel 2002 dalle imprese sono state offerte 27,3 milioni di ore di formazione, delle quali 20,8 milioni circa a impiegati e operai qualificati, 4,9 milioni a quadri intermedi e tecnici, 1,6 milioni ai dirigenti. La maggior parte delle ore è stata erogata a uomini (70,8%) e a cittadini italiani o appartenenti all'Unione Europea (97,3%).

**Tavola 2.4 Ore di formazione nelle imprese con 100 addetti e oltre per qualifica contrattuale, genere e nazionalità per classe di addetti – 2002**

Classe di addetti	Qualifica contrattuale				Genere		Nazionalità		Totale ore
	Dirigenti	Quadri intermedi e tecnici	Impiegati e operai qualificati	Donne	Uomini	Lavoratori italiani o cittadini UE	Lavoratori immigrati extracomunitari		
<b>Valori assoluti</b>									
Da 100 a 249	1.036.921	2.474.670	12.161.472	4.542.579	11.130.485	15.220.713	452.351	15.673.064	
Da 250 a 999	468.141	2.128.811	7.423.633	2.916.939	7.103.646	9.783.716	236.870	10.020.586	
1.000 e oltre	98.306	291.427	1.181.339	491.452	1.079.619	1.532.441	38.630	1.571.071	
<b>Totale</b>	<b>1.603.367</b>	<b>4.894.908</b>	<b>20.766.444</b>	<b>7.950.970</b>	<b>19.313.750</b>	<b>26.536.869</b>	<b>727.851</b>	<b>27.264.720</b>	
<b>Composizione percentuale</b>									
Da 100 a 249	6,6	15,8	77,6	29,0	71,0	97,1	2,9	100,0	
Da 250 a 999	4,7	21,2	74,1	29,1	70,9	97,6	2,4	100,0	
1.000 e oltre	6,3	18,5	75,2	31,3	68,7	97,5	2,5	100,0	
<b>Totale</b>	<b>5,9</b>	<b>18,0</b>	<b>76,2</b>	<b>29,2</b>	<b>70,8</b>	<b>97,3</b>	<b>2,7</b>	<b>100,0</b>	

Le modalità formative utilizzate dalle imprese sono molto articolate (tavola 2.5). La più diffusa è la formazione in aula organizzata e gestita da soggetti esterni (83,3%) seguita dalla partecipazione a seminari, convegni e gruppi di lavoro (68,8%) e dalla formazione in aula organizzata e gestita all'interno dell'impresa (65,4%).

Piuttosto diffuse sono alcune modalità di formazione *on the job* (circa la metà delle imprese intervistate), mentre poco diffuse risultano forme più avanzate di formazione come la formazione a distanza (praticata dall'8,5% delle imprese, soprattutto quelle più grandi).

**Tavola 2.5 Imprese con 100 addetti e oltre che hanno svolto attività di formazione strutturata e/o non strutturata, secondo la modalità e classe di addetti – 2002**

Classe di addetti	Corsi di formazione organizzati e gestiti dall'impresa	Corsi di formazione organizzati e gestiti da un soggetto esterno all'impresa	Formazione programmata sul posto di lavoro	Partecipazione a seminari, convegni, gruppi di lavoro	Apprendimento mediante la partecipazione a mostre e fiere	Apprendimento mediante la partecipazione a stage presso altre imprese o università	Formazione a distanza
<b>Valori assoluti</b>							
Da 100 a 249	3.044	3.961	2.676	3.253	1.657	296	375
Da 250 a 999	1.251	1.496	1.029	1.263	618	115	150
1.000 e oltre	217	288	199	230	117	27	62
<b>Totale</b>	<b>4.512</b>	<b>5.745</b>	<b>3.903</b>	<b>4.746</b>	<b>2.392</b>	<b>438</b>	<b>587</b>
<b>Composizione percentuale</b>							
Da 100 a 249	64,3	83,7	56,6	68,8	35,0	6,3	7,9
Da 250 a 999	68,6	82,1	56,4	69,3	33,9	6,3	8,2
1.000 e oltre	63,6	84,5	58,4	67,4	34,3	7,9	18,2
<b>Totale</b>	<b>65,4</b>	<b>83,3</b>	<b>56,6</b>	<b>68,8</b>	<b>34,7</b>	<b>6,4</b>	<b>8,5</b>

segue Tavola 2.5							
Classe di addetti	Apprendimento mediante affiancamento	Apprendimento mediante rotazione delle mansioni	Apprendimento mediante affiancamento occasionale	Apprendimento	Circoli di qualità	Altre forme	Imprese che hanno svolto formazione
<b>Valori assoluti</b>							
Da 100 a 249	2.676	2.206	2.343	866	465	89	4.731
Da 250 a 999	1.028	804	866	363	213	22	1.823
1.000 e oltre	235	163	193	90	63	15	341
<b>Totale</b>	<b>3.940</b>	<b>3.173</b>	<b>3.401</b>	<b>1.319</b>	<b>741</b>	<b>125</b>	<b>6.896</b>
<b>Composizione percentuale</b>							
Da 100 a 249	56,6	46,6	49,5	18,3	9,8	1,9	100,0
Da 250 a 999	56,4	44,1	47,5	19,9	11,7	1,2	100,0
1.000 e oltre	68,9	47,8	56,6	26,4	18,5	4,4	100,0
<b>Totale</b>	<b>57,1</b>	<b>46,0</b>	<b>49,3</b>	<b>19,1</b>	<b>10,7</b>	<b>1,8</b>	<b>100,0</b>

In merito al finanziamento delle attività formative, infine, si rileva che le imprese in esame finanziano direttamente e quasi interamente la formazione svolta. Infatti il totale dei costi sostenuti per lo svolgimento di attività formative (sia strutturate sia non strutturate) è stato pari a poco più di 20,2 miliardi di euro, 19 dei quali finanziati ricorrendo a risorse proprie, 565 mila ricorrendo a finanziamenti del fondo sociale europeo (in misura relativamente più frequente tra le imprese di dimensione medio-piccola) e 547 mila utilizzando fondi pubblici nazionali (relativamente più in uso tra le imprese di dimensione media).

**Tavola 2.6 Finanziamenti dei corsi di formazione delle imprese con 100 addetti e oltre per tipo di finanziamento e classe di addetti – 2002**

Classe di addetti	Risorse proprie delle imprese	Contributo di fondi pubblici	Contributo del Fondo Sociale Europeo	Totale costi per la formazione	Imprese che hanno svolto formazione
<b>Valori assoluti</b>					
Da 100 a 249	11.627.554	205.025	377.069	12.209.649	4.731
Da 250 a 999	6.560.302	318.427	187.628	7.066.357	1.823
1.000 e oltre	885.605	23.102	1.047	909.754	341
<b>Totale</b>	<b>19.073.462</b>	<b>546.553</b>	<b>565.745</b>	<b>20.185.760</b>	<b>6.896</b>
<b>Composizione percentuale</b>					
Da 100 a 249	95,2	1,7	3,1	100,0	2.581
Da 250 a 999	92,8	4,5	2,7	100,0	3.876
1.000 e oltre	97,3	2,5	0,1	100,0	2.668
<b>Totale</b>	<b>94,5</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>100,0</b>	<b>2.927</b>

### 2.2.2 Le amministrazioni pubbliche

Cercando di tratteggiare, per quanto possibile<sup>10</sup>, un parallelo con il quadro appena fatto per le imprese private considerando le amministrazioni pubbliche, si può osservare quanto segue.

Nel complesso il 74,4% delle amministrazioni redige un piano di formazione. La conoscenza dei fabbisogni formativi interni all'organizzazione costituisce un fattore rilevante, anche se non l'unico, per la definizione di appropriati piani di formazione continua del personale pubblico. In base alla rilevazione svolta, si osserva che circa il 39,0% delle amministrazioni dichiara di predisporre i piani formativi sulla base di una conoscenza completa o almeno parziale dei fabbisogni del personale. Una conoscenza inadeguata dei fabbisogni è diffusa, per ragioni diverse, nel 35,3% delle amministrazioni, soprattutto di dimensioni medie e medio-piccole.

10. Essendo molto più dettagliata, una volta tanto, la disponibilità di informazioni sulle amministrazioni pubbliche il parallelo è distorto a sfavore delle imprese private.

Nel corso del 2003 risultano pari al 5,0% le amministrazioni che non hanno svolto attività di formazione e, in poco più della metà dei casi (3,0%), la ragione dichiarata è quella della carenza di fondi.

Come è stato detto in precedenza, rispetto alla produzione di corsi di formazione, si rileva che nella maggior parte dei casi (35,1%) le amministrazioni dichiarano di aver svolto sia corsi programmati, sia corsi progettati al di fuori dei programmi stabiliti; il 20,8% ha recuperato corsi programmati prima del 2003, solo il 19,5% ha svolto i corsi programmati, mentre la quota percentuale di amministrazioni che hanno attuato iniziative formative estemporanee, cioè non previste nel programma dell'anno, è risultata essere pari al 22,1%, tale caso risulta relativamente più frequente soprattutto tra le amministrazioni di dimensione media e medio-piccola.

Osservando le aree tematiche affrontate nei corsi, si rileva che, nel corso del 2003, i temi di formazione più trattati hanno a che vedere con l'informatica e la telematica (corsi offerti in più del 70% delle amministrazioni), seguiti da corsi sulla organizzazione e la gestione del personale (65,9% delle amministrazioni), sulla comunicazione e/o relazioni esterne (64,0%) e da corsi sulla sicurezza e ambiente di lavoro (59,7%). Nel caso delle amministrazioni locali si osserva una distribuzione analoga a quella generale. Nel caso delle amministrazioni centrali, accanto alle tematiche su citate, un certo rilievo è assunto dalla formazione in materia di organizzazione e/o gestione del personale (73,0%) e di contabilità e controllo di gestione, svolta nel 71,6% delle amministrazioni incluse in questo sottosettore.

Le amministrazioni intervistate dichiarano di aver svolto *per il solo personale amministrativo*, nell'anno considerato e nel complesso, poco più di 23 milioni di ore di formazione. Pur tenendo conto del fatto che tale dato è riferito a ore di formazione alle quali può aver preso parte un medesimo dipendente (pluri-partecipante), si stima che in media l'esposizione alla formazione sia stata pari a circa *28 ore per i dipendenti pubblici* che, secondo le amministrazioni, hanno partecipato ad attività di formazione nell'anno<sup>11</sup>. Si rileva che circa un terzo delle ore di formazione complessive sono state erogate per corsi sulla *sicurezza nell'ambiente di lavoro* (32,5% del totale) e, a seguire, per corsi di *informatica e/o telematica* (14,7%) e di *comunicazione e/o relazioni esterne* (13,1%). Dopo le tre aree enunciate, il monte ore più elevato ha riguardato l'erogazione di corsi in materia di *organizzazione e/o gestione del personale*, ma con una percentuale nettamente inferiore (5,9%).

11. Se alternativamente si considera il totale dei dipendenti pubblici in servizio presso le amministrazioni intervistate (n=2,442 milioni) il valore medio per dipendente scende a meno di 10 ore di formazione ricevuta nell'anno. Nel caso delle imprese il valore corrispondente è pari a 7.

Dal punto di vista dell'inquadramento giuridico dei partecipanti si osserva, in generale, una prevalenza di ore di formazione indirizzata a impiegati (63,1%) e, seppure in misura inferiore, a funzionari (25,5%). Tali quote percentuali sono condizionate dal peso dei relativi valori assoluti, per cui, tenendo conto dell'effettivo numero di dirigenti, funzionari e impiegati in servizio nelle amministrazioni, si potrebbe dire che ha potenzialmente partecipato ad attività formative una quota percentuale pari ai tre quarti dei dirigenti, a poco meno

della metà dei funzionari, quota quest'ultima analoga a quella degli impiegati che, dunque, sono esposti alla formazione in misura superiore al loro peso effettivo.

Analizzando la diversa distribuzione delle quote percentuali nei due casi delle amministrazioni centrali e locali, si può osservare che, fatto pari a 100 il numero dei partecipanti a corsi di formazione nelle amministrazioni dei due settori rispettivamente, risultano essere pari al 3,2% i dirigenti di amministrazioni centrali che hanno partecipato ad attività di formazione, mentre l'analoga quota sale al 12,3% nel caso delle amministrazioni locali; tra i funzionari centrali la quota è pari al 58,4%, mentre per i funzionari locali scende al di sotto della metà (al 34,5%); tra gli impiegati, al contrario, la quota osservata è pari al 36,1% nel caso delle amministrazioni centrali e si attesta al 52,3% nel caso delle amministrazioni locali.

Nell'indagine condotta sulle amministrazioni pubbliche di medio-grandi dimensioni, emerge che l'adozione delle nuove metodologie didattiche è poco diffusa. Gran parte della formazione erogata nel corso del 2003 è infatti in *Aula*. Nel complesso delle pubbliche amministrazioni si rileva che su oltre 23 milioni di ore di formazione complessivamente erogate, 18 milioni si realizzano in *Aula* (79,9%). Per le rimanenti modalità di erogazione delle ore di formazione si registrano 2 milioni per i *Laboratori didattici* (10,2%), la maggior parte dei quali è costituita da laboratori linguistici, circa 1,6 milioni (pari al 6,9% del totale) di ore sono realizzate sul posto di lavoro (formazione/intervento, *learning by doing*) e poco meno di 500.000 ore utilizzando gli strumenti dell'*e-learning* e della videoconferenza, che rappresentano appena l'1,9% delle ore di formazione complessivamente erogata.

### 2.3 Convergenze e divergenze

È possibile ora individuare, seppure in forma del tutto preliminare, alcuni elementi di convergenza o di divergenza tra le offerte formative rilevate nei due settori, delle imprese e delle amministrazioni pubbliche medio grandi.

Nel complesso le principali aree di convergenza (non necessariamente interpretabili in senso positivo!) risultano le seguenti:

1. i gruppi professionali target della formazione sono strutturati in modo analogo nei due contesti: ad esempio le ore di formazione erogate a dirigenti, funzionari e impiegati e operai sono nel caso delle imprese pari a 1,6 milioni, 4,9 milioni e 20,7 milioni, nelle amministrazioni pubbliche sono pari a 2,4 milioni, 5,9 milioni e 14,6 milioni, seppure in proporzioni non omogenee nei due casi e, dunque, nelle imprese il modello emergente sembra essere quello che privilegia la formazione di impiegati e operai, mentre nelle amministrazioni pubbliche è privilegiata la formazione di quadri e dirigenti;

2. la modalità di formazione più diffusa, in entrambi i casi, è la formazione erogata in aula;
3. risulta comunque basso il livello di utilizzo delle tecnologie avanzate in ambito formativo, seppure risulti relativamente più frequente tra le imprese private.

Invece, le aree in cui imprese private e amministrazioni pubbliche sembrano caratterizzarsi in modo divergente sono le seguenti:

1. la quota percentuale di amministrazioni pubbliche che programmano la propria offerta formativa è notevolmente superiore a quella rilevata tra le imprese;
2. contrariamente alle aspettative, seppure molto presente sia la cultura amministrativa trattata in sede formativa all'interno delle amministrazioni pubbliche, sono le imprese a dichiararsi più frequentemente impegnate nel formare i propri dipendenti nell'aggiornamento normativo intervenuto nel periodo di riferimento. Tale risultato è, tuttavia, almeno in parte analogo a quello osservato tra le pubbliche amministrazioni fortemente impegnate, nel 2003, nel campo della sicurezza dell'ambiente di lavoro;
3. il volume di ore di formazione erogata risulta sbilanciato in favore delle amministrazioni pubbliche (nelle imprese sono state erogate 27,3 milioni di ore di formazione rispetto a un totale di poco più di 3,85 milioni di addetti in esse attivi, mentre nelle amministrazioni pubbliche le ore di formazione erogate risultano essere poco più di 23 milioni, a fronte di un numero di dipendenti in servizio pari poco più di 2,4 milioni).

In definitiva, dunque, nel periodo in cui sono state osservati, i due mondi, quello delle imprese e quello delle amministrazioni medio grandi<sup>12</sup>, non sembrano operare nel campo della formazione del personale secondo criteri e strategie convergenti né tenendo conto in modo omogeneamente congruente delle sfide cui abbiamo fatto cenno in precedenza. Aree di convergenza si rilevano solo per il fatto che le imprese da una parte e le amministrazioni dall'altra condividono, in generale, una comune propensione alla formazione confezionata in modo prevalentemente tradizionale. In altri termini sembra che l'autoreferenzialità professionale e culturale caratterizzi, in questo caso si omogeneamente, sia le grandi burocrazie pubbliche sia quelle private.

I dati a nostra disposizione, tuttavia, non ci consentono di esprimere su questi temi un parere definitivo. Emerge con chiarezza che il confronto abbozzato in questa sede merita la massima attenzione futura. Infatti, potendo contare su dati più sistematici e integrati sulla materia, si potrebbe capire meglio in che misura il quadro fornito dipenda da fattori congiunturali o meno e, inoltre, potrebbero essere individuate forme o aree di reciproca integrazione tra i due settori.

12. E dunque quelle imprese e istituzioni che sono maggiormente coinvolte in attività formative.

## 3. I risultati della ricerca

### 3.1 Quadro generale

La maggior parte delle amministrazioni pubbliche, in particolare a partire dalla emanazione della Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 e dalla approvazione della legge n. 3/2003 sono tenute a predisporre un piano annuale di formazione del personale. In tali documenti normativi si individuano alcune linee guida quali la progettazione della formazione, l'individuazione dei fabbisogni formativi, la individuazione dei target della formazione, il monitoraggio della formazione offerta o fruita e la valutazione degli interventi formativi attuati. Seguendo tali indicazioni di massima la rilevazione ha cercato di delineare, seppure in forma sperimentale, lo stato delle attività svolte dalle amministrazioni pubbliche in questo campo.

**Figura 3.1 Amministrazioni pubbliche che hanno predisposto o meno un piano di formazione, secondo il sotto settore istituzionale di appartenenza – 2003 – Valori percentuali**



La rilevazione mette in luce che, nel complesso, il 74,4% delle amministrazioni predispongono un piano di formazione del personale, senza rilevanti variazioni tra le quote rilevate nel caso delle amministrazioni centrali (+1,0 punto percentuale) e quelle locali (-0,1 punto percentuale).

Piuttosto rilevante, invece, è la differenza che si registra tra le amministrazioni di dimensione più piccola (in termini di personale in servizio) e quelle maggiori. La programmazione delle attività è diffusa tra le seconde in misura quasi doppia rispetto alle prime; inoltre, tra le amministrazioni centrali sono relativamente più diffuse pratiche di programmazione che tengono conto di una completa conoscenza dei fabbisogni. Carenze relative alla conoscenza dei fabbisogni formativi risultano essere la causa riconosciuta più frequentemente addotta, sia tra le amministrazioni centrali sia tra quelle locali, per la mancata predisposizione del piano annuale di formazione. In una certa misura la predisposizione del piano ha risentito anche di carenze finanziarie, rilevanti soprattutto nel caso di amministrazioni, centrali (10,3%) o locali (7,7%), di minore dimensione.

Le amministrazioni che dichiarano di aver realizzato corsi di formazione per il proprio personale nel corso del 2003 rappresentano il 95,0% delle unità osservate, spesso ricorrendo ad attività anche non programmate anticipatamente (45,7%). Questo stile, che potremmo definire di *offerta formativa per emergenze*, risulta più diffuso nelle amministrazioni locali (46,6%) che in quelle centrali (35,1%); tuttavia, è addirittura prevalente tra le amministrazioni di maggiore dimensione organizzativa caratterizzando i comportamenti adottati dal 54,2% delle amministrazioni centrali e dal 63,1% di quelle locali con 2000 o più dipendenti in servizio.

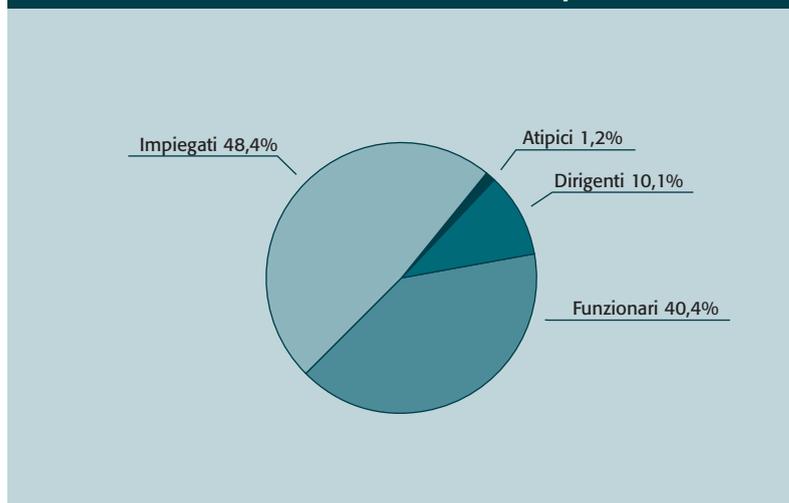
Come è noto l'offerta formativa nelle amministrazioni pubbliche è piuttosto composita. Nel complesso, si rileva che le materie in cui le amministrazioni offrono più spesso formazione sono informatica e telematica (effettuata nel 73,2% delle unità rispondenti), organizzazione e/o gestione del personale (65,9%), comunicazione e/o relazioni esterne (64,0%), sicurezza e ambiente di lavoro (59,7%) e, infine, contabilità e controllo di gestione seguite nel 52,8% delle amministrazioni. Parzialmente eccentrico rispetto a questa analisi complessiva è il comportamento rilevato tra le amministrazioni centrali per le quali la materia in cui più frequentemente si forma il personale risulta essere l'organizzazione e/o la gestione del personale (tipo di formazione diffusa nel 73,0% dei casi), seguita dalla contabilità e controllo di gestione e da informatica e telematica (entrambi diffuse nel 71,6% delle amministrazioni centrali).

La rilevazione ha interessato la formazione offerta ai dipendenti in servizio presso gli apparati amministrativi, escludendo quindi dal campo di osservazione la formazione specialistica offerta al personale inquadrato nei profili tecnici. Tenendo conto di questo fattore di specificazione, si rileva che nel complesso le ore di formazione offerte ammontano, nel 2003, a più di 23 milioni, i due terzi delle quali offerte dalle amministrazioni di maggiori dimensioni (con 2000 o più dipendenti). Hanno partecipato 820 mila corsisti<sup>1</sup>, pari a un carico medio equivalente a 28 ore di formazione nell'anno.

1. Naturalmente uno stesso corso può partecipare anche più volte, nel corso dell'anno, ad attività di formazione. Nel 2002, sulla base dei dati Rgs-Conto annuale, il personale nel complesso in servizio presso le amministrazioni incluse nel campo di rilevazione era pari a circa 2,442 milioni di unità.

Considerando i profili professionali del personale in formazione nel 2003, si rileva che il 10,1% è costituito da dirigenti (più frequentemente impegnati in corsi sulla programmazione strategica e/o direzionale, 56,2%); il 40,4% da funzionari (più frequentemente impegnati in corsi di statistica<sup>2</sup>, 61,7%); il 48,4% da impiegati (più frequentemente impegnati in corsi sulla sicurezza e ambiente di lavoro, 56,2%); e una quota pari all'1,2% da lavoratori atipici (impegnati in formazione soprattutto nel campo delle relazioni internazionali)<sup>3</sup>.

**Figura 3.2** Profilo professionale dei dipendenti formati nel corso del 2003 – Valori percentuali



Nel complesso il 62,1% dei partecipanti appartiene ad amministrazioni di dimensione superiore alle 2000 unità di personale, mentre solo il 4,1% è inquadrato in amministrazioni della classe dimensionale compresa tra i 150 e i 249 dipendenti. Interessanti differenze si riscontrano in merito alle materie più frequentemente seguite dai partecipanti ai corsi di formazione secondo la classe dimensionale dell'amministrazione di appartenenza. In particolare, nel caso delle amministrazioni di maggiore dimensione, le materie nelle quali si partecipa di più sono la gestione e il controllo di servizi interni (con il 93,4% del totale dei partecipanti a corsi erogati su questa materia), area manageriale (con l'84,0%), le relazioni internazionali (78,5%), seguite dall'organizzazione e gestione del personale (75,6%) e, infine, dall'informatica e telematica (con il 71,4%). Diversamente, nelle amministrazioni di dimensioni più contenute, le materie relativamente più frequentate risultano essere nell'ordine: acquisti e commercializzazione (23,6%), statistica (22,0%), manutenzione impianti e dotazioni tecniche (19,7%), urbanistica e lavori pubblici (17,4%) e, infine, vigilanza e polizia locale (15,4%).

2. Il valore è costituito in prevalenza da funzionari appartenenti ad amministrazioni centrali.

3. Indicativamente (rispetto a quanto già suggerito nella nota 2) la composizione percentuale dei dipendenti in servizio è costituita dalle seguenti quote: 2,6% di dirigenti, 38,4% di funzionari e 54,7% di impiegati. Dunque, com'era prevedibile, la partecipazione di dirigenti ad attività formative risulta particolarmente elevata.

## 3.2 Diffusione, caratteristiche e valutazione della formazione del personale<sup>4</sup>

### 3.2.1 Programmazione della formazione

Uno degli elementi che, nell'analisi dell'offerta formativa pubblica, è utile analizzare è il grado di programmazione dell'attività formativa. In generale possiamo assumere che, *ceteris paribus*, le amministrazioni possano agire in base a tre coppie di opzioni opposte, cioè possono organizzare l'attività formativa sulla base di una programmazione più o meno stringente a seconda che possano o meno contare su:

1. una cultura organizzativa consolidata della formazione;
2. un'offerta formativa di tipo consuetudinario o innovativo e
3. un orientamento alla formazione di tipo passivo o proattivo.

La prima condizione, come le altre utilizzate in questa sede, deve essere considerata più in termini di analisi e di definizione di uno scenario di riferimento che come una indicazione di caso o di un esempio concreto. Essa si riferisce al fatto che in alcuni contesti organizzativi, anche pubblici, il ricorso allo strumento della formazione sia parte della cultura operativa dell'amministrazione che, tradizionalmente, utilizza questo processo in forma stabile e virtuosa, mentre in altri casi la formazione del personale è considerata uno strumento operativo tra i tanti da *amministrare* in modo ripetitivo. In questo modello, inoltre, si ritiene che esso sia privo di *appeal* reale per il personale che, di fatto ad esso fa ricorso, o per interrompere la *routine* amministrativa quotidiana, o per mantenere uno *standard* formale di competitività professionale utilizzabile sul mercato interno della mobilità amministrativa, ma non certo per mantenere, elevare il livello o addirittura trasformare lo spessore del capitale di conoscenze, abilità e capacità professionali a propria disposizione.

La seconda condizione è riferibile al fatto che,

1. a seconda del tipo di *ambiente in cui l'amministrazione opera* – rispetto al quale essa può trovarsi ad agire secondo modelli più o meno aperti e che, a sua volta, si caratterizza per essere più o meno complesso ed incerto;
2. le *tecnologie che utilizza* – che possono essere o meno avanzate e richiedere, all'interno, forme di organizzazione dell'attività amministrativa tradizionali o collaborative (*pooled*) e, nei confronti dell'ambiente esterno di riferimento, cooperative o anche competitive (o regolative);
3. la *struttura, il livello di ricambio e la composizione delle professionalità* che in esse sono utilizzate di livello culturale e professionale robusto o meno, variamente cangiante e/o composito nelle sue componenti caratteristiche;

la formazione tenderà ad essere utilizzata come uno strumento che migliora la capacità complessiva dell'organizzazione di confrontarsi con le trasformazioni che ne condizionano l'azione, oppure sarà considerata, in modo più elementare, come una delle tante incombenze

4. Data la vastità e l'articolazione della documentazione statistica prodotta nel corso della ricerca i commenti di seguito riportati non sono sistematicamente accompagnati da tavole statistiche. Il lettore che voglia, comunque, ricostruire nella loro completezza i dati commentati, potrà agevolmente farlo ricorrendo ai dati riportati nell'Appendice statistica allegata al *report*.

da assolvere, in modo più o meno adeguato, come capita per altri processi o prodotti di servizio.

La terza condizione, infine, è riferibile al fatto che le amministrazioni possono amministrare le risorse umane a loro disposizione su base *routinaria* e cioè assumendo che, come i processi di lavoro pubblico tendono a ripetersi nel tempo sempre uguali a se stessi, così il capitale umano disponibile possa essere formato semplicemente provvedendo a mantenere nel tempo un *dato* livello professionale, in definitiva, sempre uguale a se stesso, offrendo una formazione di qualità marginale. In altri casi, al contrario, si cerca di attuare politiche di sviluppo della capacità e delle caratteristiche (culturali, professionali e personali) del capitale umano disponibile e/o in corso di acquisizione in modo da accompagnare, anche con interventi formativi mirati e/o sistematici, programmati e realizzati in modo regolare e controllato le iniziative strategiche promosse dall'amministrazione di riferimento. Naturalmente, in questo caso, al cambiare di tipologia di amministrazione, tenderanno a cambiare, non solo nel tempo, ma anche sul campo, i profili e i contenuti delle attività formative programmate e svolte.

In questo contesto, anche facendo riferimento alle norme vigenti nel nostro paese, nel corso della rilevazione si è cercato, innanzitutto, di capire se e in che misura le amministrazioni organizzavano le loro attività in modo regolare o meno, investendo (in risorse umane e strutture) o meno e se tale obiettivo fosse raggiunto sulla base di una reale consapevolezza delle caratteristiche organizzative e professionali dell'amministrazione di riferimento.

Come è stato già rilevato in forma sintetica poco fa, si stima che i tre quarti circa delle amministrazioni osservate (cioè con più di 150 dipendenti) abbiano predisposto piani per lo svolgimento di corsi di formazione del personale nel corso del 2003 (tavola 3.1).

**Tavola 3.1 Amministrazioni che hanno predisposto un piano formativo secondo il tipo di base informativa disponibile e per classe dimensionale – Valori percentuali**

Predisposizione del piano e tipo di base informativa disponibile	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
Sì, sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale	31,8	31,4	46,1	48,2	39,7
Sì, sulla base di una conoscenza parziale dei fabbisogni formativi del personale	23,5	31,8	34,2	39,4	32,1
Sì, ma senza conoscere i fabbisogni formativi del personale	2,3	1,3	3,0	3,7	2,6
No, perché non era disponibile una mappa dei fabbisogni formativi del personale	31,8	26,5	13,0	7,8	19,6
No, perché mancavano le competenze professionali interne idonee per la predisposizione del piano	2,7	2,7	1,8	0,9	2,0
No, perché mancavano le risorse finanziarie necessarie per affidare la predisposizione del piano ad esperti esterni	8,0	6,3	1,8	–	4,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Di queste, nel complesso, il 39,7% dichiara di aver predisposto il piano sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale, tuttavia tale quota decresce regolarmente passando da quella registrata nel caso delle amministrazioni incluse nella classe dimensionale maggiore (nella quale la quota registrata eccede quella marginale attestandosi al 48,2%), a quella immediatamente precedente (nella quale la quota rilevata si attesta al 46,1%), seguita dalle amministrazioni comprese nella classe dimensionale tra le 250 e le 499 unità di personale (con una quota inferiore a quella complessiva e pari al 31,4%).

Una struttura di comportamento analoga si rileva nel caso delle amministrazioni che dichiarano di aver predisposto un piano, anche se sulla base di un bagaglio informativo parziale (segnalato dal 32,1% dei casi esaminati, quota in calo regolare al calare della dimensione organizzativa dell'amministrazione rispondente).

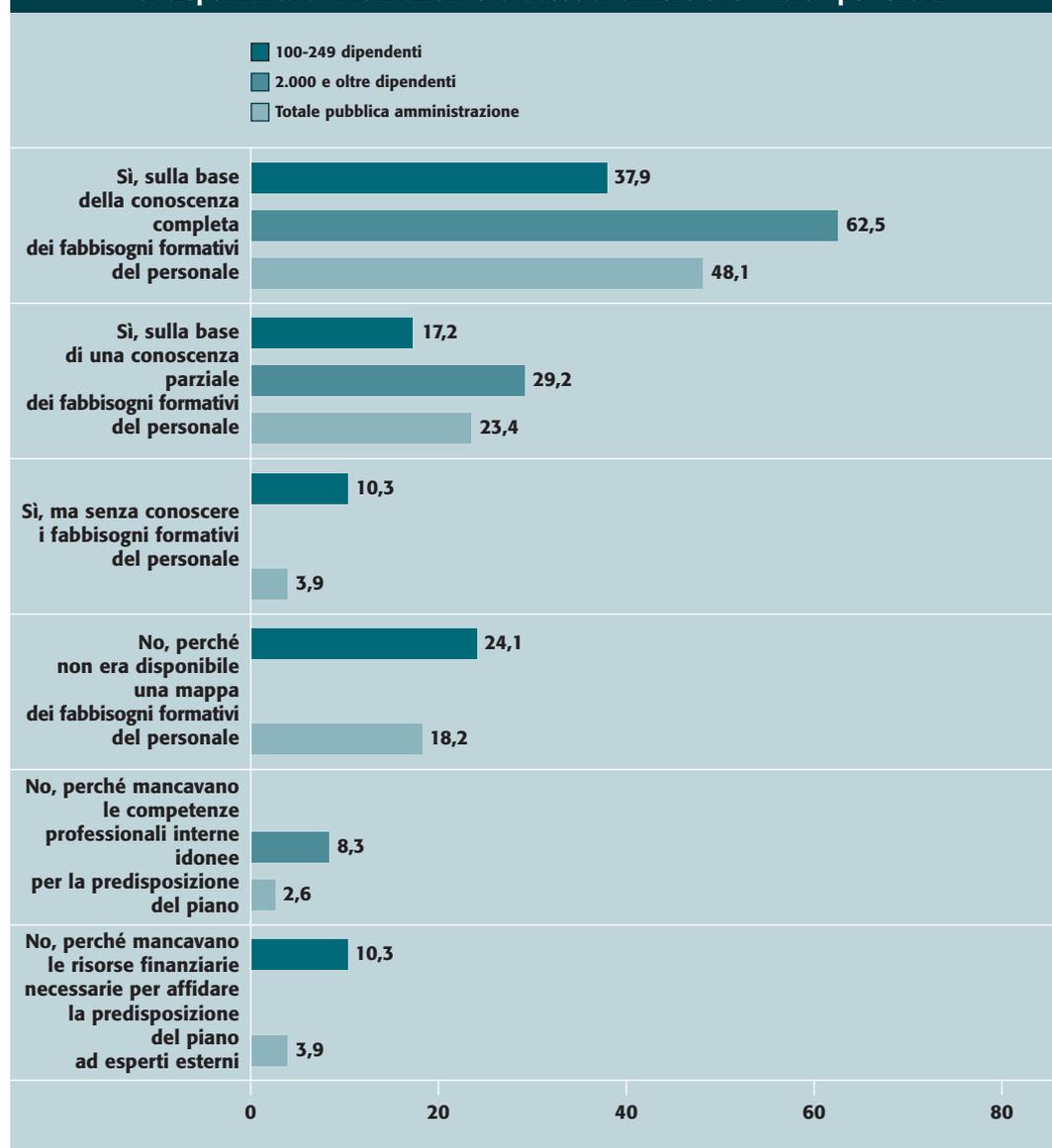
Molto limitata, infine, è la quota delle amministrazioni che dichiarano di impostare i loro piani formativi *alla cieca* (2,6%).

Al contrario, tra le amministrazioni che dichiarano di non avere predisposto nel 2003 un piano formativo, le quote percentuali maggiori si riscontrano sia in generale sia per le amministrazioni locali

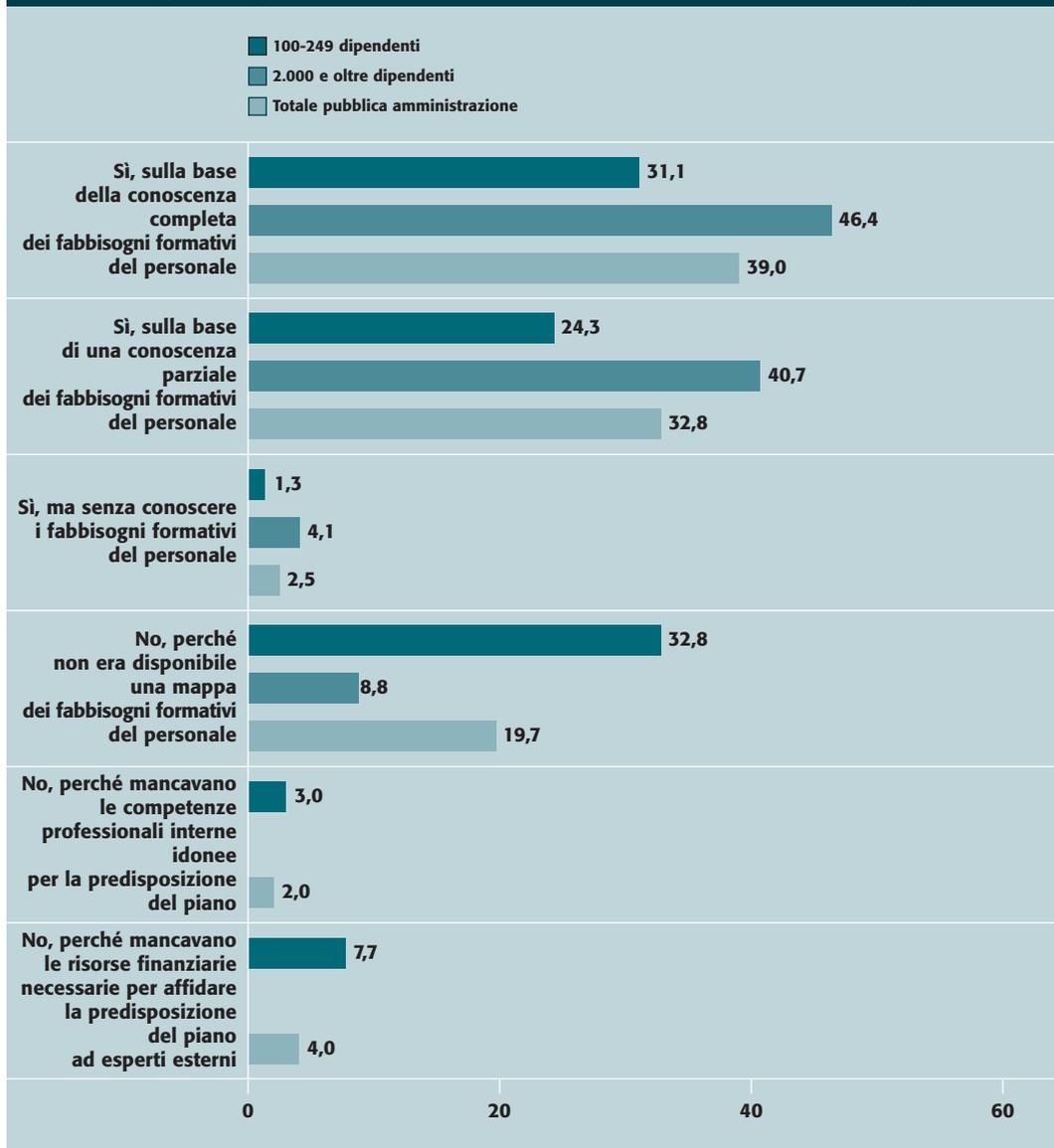
tra le unità di dimensione minore, che molto più frequentemente delle altre dichiarano di non averne predisposti per mancanza di informazione sui fabbisogni formativi. Più in dettaglio, si osserva che la mancata predisposizione del piano viene ricondotta alla indisponibilità di informazioni pertinenti dal 24,1% delle amministrazioni centrali di dimensioni minori e dal 32,8% delle amministrazioni locali di analoga dimensione.

Quote simili nei due casi si registrano, infine, per le amministrazioni che motivano la mancata predisposizione o alla mancanza di competenze tecniche interne idonee allo scopo o alla scarsità delle risorse necessarie ad affidarne il compito a esperti esterni (figure 3.3 e 3.4).

**Figura 3.3 Amministrazioni centrali che hanno predisposto un piano formativo, secondo il tipo di disponibilità di informazioni e la classe di dimensione – Valori percentuali**



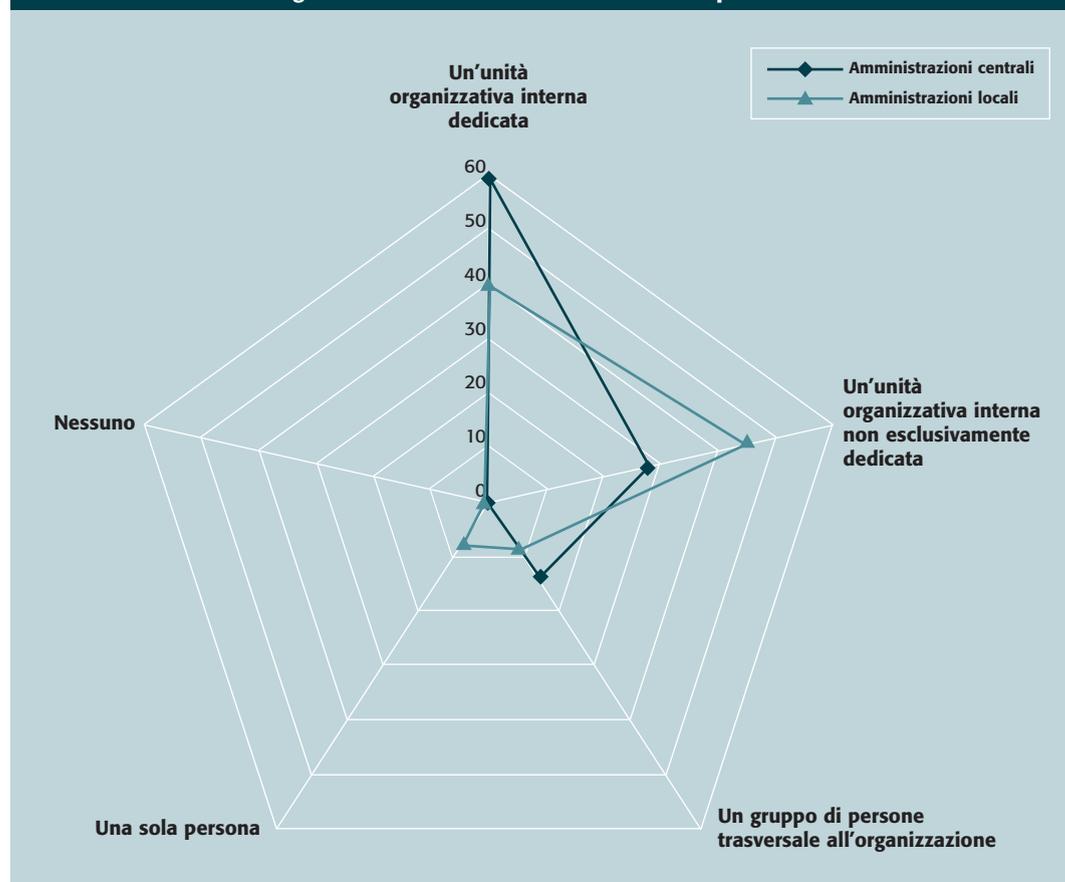
**Figura 3.4 Amministrazioni locali che hanno predisposto un piano formativo, secondo il tipo di disponibilità di informazioni e la classe di dimensione – Valori percentuali**



Tra le amministrazioni considerate, il 40,1% dichiara di disporre di una unità organizzativa interna destinata alla organizzazione dell'attività formativa, il 44,3% di aver affidato tale compito ad una unità che tuttavia non lo svolge in modo esclusivo, l'8,4% rileva che le attività formative sono seguite da un gruppo composto, sparso trasversalmente all'interno dell'amministrazione, in altri casi è una singola persona a occuparsene (6,3%) oppure nessuno (0,9%). Tali quote relative tendono ad essere più elevate nel caso di amministrazioni centrali che in quello delle amministrazioni locali.

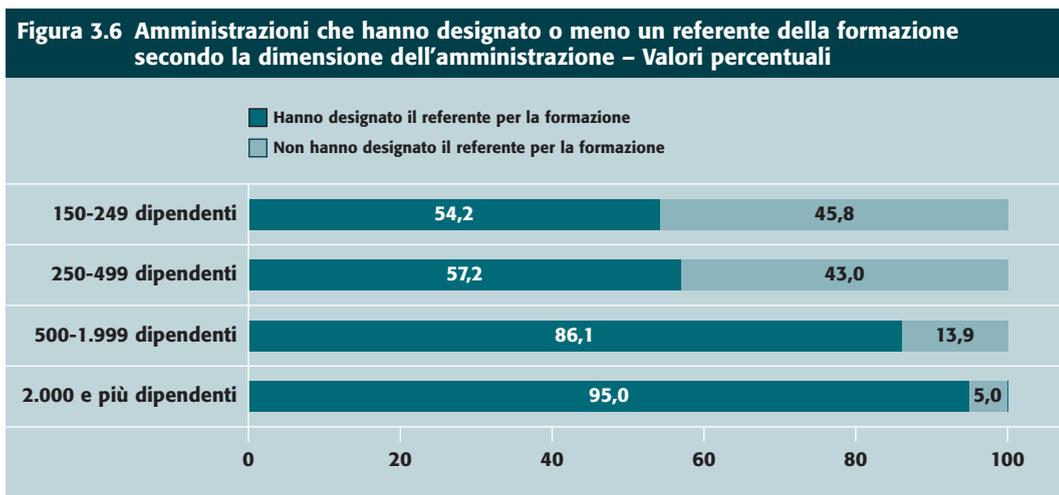
Tra le prime, ad esempio, le amministrazioni dotate di ufficio specializzato sulla formazione risultano essere il 59,2%, mentre tra le amministrazioni locali più frequente è il caso (45,7%) di unità non interamente dedicate alla formazione. Inoltre, si osserva che l'unità specializzata è più diffusa nelle unità di maggiori dimensioni, mentre quelle non specializzate sono relativamente più diffuse nelle unità di dimensione più modesta. I due stili di gestione tendono regolarmente a essere più diffusi o meno diffusi al crescere, il primo, o al decrescere, il secondo, della dimensione organizzativa. Nel complesso, infine, le amministrazioni locali risultano essere meno organizzate e quando lo sono in forme più precarie di quanto non risulti per le amministrazioni che sono state classificate come centrali (figura 3.5).

**Figura 3.5 Tipologia di unità, di personale o organizzativa, destinata alla gestione dell'attività formativa – Valori percentuali**



Una strutturazione alternativa a quella precedente si rileva in merito alla designazione di un referente della formazione: in questo caso le amministrazioni più piccole si mostrano, nel complesso, più attente di quelle di dimensione maggiore (figura 3.6).

La percentuale di amministrazioni che ne ha designato uno passa dal 54,2% registrato nelle amministrazioni che contano tra i 150 e i 249 dipendenti, al 57,0% delle amministrazioni con 250-499 dipendenti, all'86,1% di quante hanno un numero di dipendenti compreso tra 500 e 1.999, fino a raggiungere il 95,0% registrato nel caso delle amministrazioni di maggiore dimensione.



Infine, il livello di coerenza tra programmazione formativa e realizzazione dei piani nell'anno 2003 (tavola 3.2). Il dato generale è che il 95,0% delle amministrazioni invia i propri dipendenti in formazione. Tuttavia, quote molto contenute di amministrazioni dichiarano di aver svolto le attività programmate per l'anno (13,1%) o di aver provveduto a recuperare interventi formativi programmati in precedenza (14,1%). Mentre si constata che poco meno della metà delle unità rispondenti (45,7%) dichiara di svolgere, nell'anno, attività formative che solo in parte sono programmate e che, invece, dipendono da forme di programmazione successiva o anche da iniziative non previste a inizio anno; un ulteriore 22,1%, dichiara addirittura di svolgere attività di formazione solo al di fuori della programmazione.

**Tavola 3.2 Amministrazioni che hanno svolto attività formativa secondo il tipo di programmazione e per classe dimensionale – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
Sì, ma solo ricorrendo a occasioni formative non programmate	40,5	23,8	16,4	6,8	22,1
Sì, solo quelli programmati per il 2003	13,6	12,1	13,1	13,7	13,1
Sì, non solo quelli programmati per il 2003, ma anche recuperando altri programmati in precedenza	7,6	14,8	17,9	15,5	14,1
Sì, non solo quelli programmati, ma anche altri progettati successivamente o al di fuori dei programmi stabiliti	31,8	36,8	52,0	62,1	45,7
No, non sono stati realizzati per mancanza di risorse finanziarie	2,7	8,1	0,6	0,9	2,8
No, non sono stati realizzati perché non erano una priorità	0,8	1,3	–	–	0,5
No, non sono stati realizzati perché non era noto il fabbisogno formativo del personale	1,9	2,2	–	0,9	1,2
No, non sono stati realizzati per carenza di capacità organizzativa	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché l'amministrazione non ha preso in considerazione tale possibilità	1,1	0,9	–	–	0,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Infine, il restante 5% delle amministrazioni rivela di non aver svolto alcun tipo di formazione date le carenze organizzative (di natura economica, informativa, di capacità operativa o anche a causa della sottovalutazione del tema).

Il basso livello di coerenza registrato nella maggioranza di amministrazioni, tra programmazione formativa e realizzazione, si conferma, con intensità diversa, sia per le amministrazioni centrali sia per quelle locali. Le prime, in particolare, sono più spesso attente (o riescono) a mantenersi nei binari di ciò che viene programmato per l'anno. Tuttavia, in generale, il livello di coerenza risulta pesantemente condizionato dalla dimensione dell'amministrazione, sia per le amministrazioni centrali sia per quelle locali. Tra le unità di minori dimensioni, infine, merita di essere sottolineato che il 31,0% delle

amministrazioni centrali dichiara di svolgere programmi formativi solo al di fuori della programmazione annuale e che tale quota percentuale raggiunge il 41,7% nel caso delle amministrazioni locali più piccole.

### 3.2.2 Materie oggetto di formazione

Gli ambiti tematici in cui le amministrazioni pubbliche hanno svolto il maggior numero di corsi sono stati *l'informatica e la telematica* (73,2% delle amministrazioni impegnate in iniziative di formazione) e *l'organizzazione e/o gestione del personale* (65,9%). Seguono *l'area della comunicazione e/o delle relazioni esterne* con il 64,0% e quella della *sicurezza nell'ambiente di lavoro* con una percentuale pari al 59,7%.

Il dato generale risulta ampiamente confermato nelle diverse tipologie dimensionali considerate in analisi. Infatti, osservando le amministrazioni attive nella formazione secondo la distribuzione per classe dimensionale risulta che quelle di dimensione minore, compresa tra le 150 e le 249 unità di personale, si rileva che il 72,8% di queste ha erogato il maggior numero di corsi nell'area *informatica e/o telematica* e il 67,9% ha organizzato attività formative nel settore *dell'organizzazione e/o gestione del personale* e si conferma anche al terzo posto la quota relativa di amministrazioni che hanno predisposto iniziative di formazione nell'ambito della *comunicazione e/o delle relazioni esterne*. Una differenza rispetto al quadro generale emerge solo considerando la quarta area tematica utilizzata più frequentemente nelle amministrazioni di minore dimensione, quella relativa alla *contabilità e controllo di gestione* (diffusa nel 54,5% delle unità).

Le amministrazioni appartenenti alla classe dimensionale compresa tra 250 e 499 unità di personale che hanno dichiarato di aver realizzato attività di formazione dei propri dipendenti, sono 195 e, anche in questo caso, seppure con lievi differenze, le materie in cui le amministrazioni risultano più attive nell'erogazione di corsi sono *l'organizzazione e/o gestione del personale* (74,5%), *l'informatica e/o telematica* (71,9%), *la comunicazione e/o le relazioni esterne* (65,8%) ed infine la *sicurezza nell'ambiente di lavoro* (62,8%).

Anche le amministrazioni incluse nelle classi dimensionali più ampie – e cioè quella tra 500 e 1999 dipendenti e quella di 2000 e più – confermano quanto osservato finora.

Le amministrazioni centrali confermano la tendenza generale osservata finora. Il 73,0% di esse infatti dichiara di aver realizzato corsi in materia di *organizzazione e/o gestione del personale*, il 71,6% nei settori sia della *contabilità e controllo di gestione* sia dell'*informatica e/o telematica*. In particolare, nell'ambito dell'*informatica e/o telematica*, molto attive risultano le amministrazioni più grandi (95,8%). Può essere interessante, inoltre, rilevare l'impegno delle amministrazioni centrali nell'attivazione di corsi di lingue straniere (60,8%) con una iniziativa particolarmente significativa da parte delle amministrazioni con 2000 dipendenti e più (91,7%).

Anche le amministrazioni locali, per parte loro, non si discostano dal quadro appena osservato dichiarando di avere attivato iniziative di formazione nel settore dell'*informatica e/o telematica* nel 73,3% dei casi. Tali percentuali si osservano con lievi variazioni in tutte le classi dimensionali, mostrando un maggiore incremento nelle amministrazioni locali con 2000 dipendenti e più (75,9%).

**Tavola 3.3 Amministrazioni che dichiarano di avere realizzato corsi di formazione per sottosettore istituzionale, area tematica e classe dimensionale – Valori percentuali\***

Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
Contrattazione e/o negoziale	32,9	34,2	25,6	20,0	27,9
Finanza e <i>fund-raising</i>	24,0	28,6	13,7	21,4	20,9
Acquisti e/o commercializzazione	28,5	38,8	19,2	21,9	26,0
Programmazione strategica e/o direzionale	30,1	32,7	37,8	49,8	37,5
Organizzazione e/o gestione del personale	67,9	74,5	55,5	71,6	65,9
Contabilità e controllo di gestione	54,5	62,8	47,0	50,7	52,8
Tecniche e stili direzionali	22,8	33,2	25,9	33,0	28,1
Comunicazione e/o relazioni esterne	59,3	65,8	61,0	72,1	64,0
Relazioni internazionali	6,1	16,3	12,8	20,9	13,6
Lingue straniere	20,7	27,0	34,8	47,0	32,4
Informatica e/o telematica	72,8	71,9	71,0	78,1	73,2
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	23,6	24,5	14,3	24,7	20,9
Gestione e/o controllo servizi interni	20,7	20,9	17,1	24,2	20,3
Relazioni inter-istituzionali	7,3	15,3	11,9	10,7	11,2
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	15,0	15,3	22,3	30,7	20,9
Sicurezza ambiente di lavoro	41,9	62,8	63,4	71,6	59,7
Valutazione della qualità di attività e processi	8,5	19,9	28,0	45,1	25,3
Amministrativa	27,6	28,0	11,1	15,2	19,5
Beni culturali e ambientali	6,5	11,6	9,0	9,6	9,0
Giuridico-normativo	28,8	37,7	25,6	23,8	28,4
Manageriale	1,9	1,5	4,3	2,9	2,8
Riqualificazione	1,3	2,3	5,7	5,9	4,0
Sociale	14,6	18,5	12,3	8,1	13,2
Statistica	1,7	–	0,5	2,6	1,2
Urbanistica e lavori pubblici	20,5	18,5	6,6	5,1	12,1
Vigilanza e polizia locale	20,5	20,9	6,6	5,4	12,7
Altra	27,2	19,3	30,1	31,1	27,5
<b>Totale amministrazioni**</b>	<b>247</b>	<b>195</b>	<b>327</b>	<b>215</b>	<b>984</b>

\* La percentuale è calcolata sul totale delle amministrazioni che hanno dichiarato di aver svolto attività di formazione nell'anno 2003, distribuite per sottosettore istituzionale e classe dimensionale.

\*\* Totale delle amministrazioni che hanno dichiarato di aver svolto attività di formazione nell'anno 2003, distribuite per classe dimensionale.

Sul tema dell'*organizzazione e/o gestione del personale* le amministrazioni locali esprimono una significativa attività formativa dichiarando di aver svolto corsi nel 65,3% dei casi. In proposito si nota che tale tema rappresenta uno degli ambiti in cui il legislatore è stato particolarmente attivo, sia per le amministrazioni centrali sia per le regioni e gli enti locali, determinando presumibilmente un significativo fabbisogno di formazione.

Le stesse amministrazioni locali si presentano, inoltre, particolarmente attive anche nella realizzazione di iniziative formative in materia di *comunicazione e/o relazioni esterne* con una percentuale pari al 65,2% che sale al 71,2% per le amministrazioni di 2000 dipendenti e più.

In totale, nel 2003, le amministrazioni pubbliche hanno erogato 23.229.816 ore di formazione. In particolare (tavola 3.4), si rileva che circa un terzo delle ore di formazione complessive sono state erogate per l'attuazione di corsi sulla *sicurezza nell'ambiente di lavoro* (32,5% del totale).

A seguire, il maggior numero di ore si registra per le amministrazioni che hanno espletato corsi di *informatica e/o telematica* (14,7%) e corsi di *comunicazione e/o relazioni esterne* (13,1%). Dopo le tre aree enunciate, il monte ore più elevato si rileva per l'erogazione di corsi in materia di *organizzazione e/o gestione del personale*, ma con una percentuale nettamente inferiore (5,9%).

**Tavola 3.4 Ore di formazione realizzate per classe dimensionale, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori percentuali**

Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
Contrattazione e/o negoziale	1,6	0,5	0,6	0,6	0,6
Finanza e <i>fund-raising</i>	1,8	1,3	0,2	0,4	0,5
Acquisti e/o commercializzazione	2,9	0,8	0,3	0,7	0,7
Programmazione strategica e/o direzionale	3,9	1,3	2,1	1,9	2,0
Organizzazione e/o gestione del personale	5,8	6,1	3,6	6,8	5,9
Contabilità e controllo di gestione	3,4	2,2	1,6	2,0	2,0
Tecniche e stili direzionali	3,0	2,1	1,5	1,0	1,3
Comunicazione e/o relazioni esterne	9,6	28,5	7,2	13,7	13,1
Relazioni internazionali	0,5	0,4	0,2	0,7	0,5
Lingue straniere	8,7	1,6	3,3	2,9	3,1
Informatica e/o telematica	17,9	24,8	16,3	12,5	14,7
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	1,6	0,8	0,4	0,3	0,4
Gestione e/o controllo servizi interni	2,2	1,3	0,5	2,7	2,0
Relazioni inter-istituzionali	0,4	0,8	0,2	0,2	0,3
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	1,9	1,0	3,4	1,0	1,6
Sicurezza ambiente di lavoro	9,9	10,2	28,4	38,2	32,5
Valutazione della qualità di attività e processi	5,6	2,3	9,7	2,3	4,3
Amministrativa	2,0	1,1	1,1	0,6	0,8
Beni culturali e ambientali	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2
Giuridico-normativo	5,2	5,9	4,0	0,6	2,0
Manageriale	0,4	–	1,0	3,0	2,2
Riqualficazione	–	0,4	1,5	–	0,4
Sociale	1,1	2,2	1,4	0,3	0,7
Statistica	0,7	–	0,1	0,2	0,1
Urbanistica e lavori pubblici	2,3	1,3	0,3	0,9	0,8
Vigilanza e polizia locale	2,6	2,1	0,9	0,7	0,9
Altra	4,5	0,5	9,9	5,6	6,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Osservando le amministrazioni pubbliche tenendo conto della loro dimensione, si rileva un monte ore complessivo crescente al crescere della dimensione delle amministrazioni; si passa, infatti, dalle 761.813 ore registrate per la classe da 150 a 249 unità di personale, al 1.887.703 di ore erogate dalle amministrazioni con un numero di dipendenti compreso tra 250 e 499 unità, ai 5.976.402 di ore di formazione realizzate dalle amministrazioni con 500-1.999 dipendenti, per finire con i 14.603.898 di ore erogate dalle amministrazioni con almeno 2.000 dipendenti.

Il dettaglio offerto dall'area tematica mostra interessanti differenze rispetto a quanto registrato a livello generale. Infatti, solo tra le amministrazioni di dimensioni maggiori (con almeno 500 unità di personale in servizio) si osserva ancora il più elevato numero di ore in corrispondenza dei corsi di formazione in materia di *sicurezza nell'ambiente di lavoro*. In materia di sicurezza, infatti, le amministrazioni pubbliche con un numero di dipendenti compreso tra 500 e 1.999 unità erogano una percentuale di ore pari al 28,4% del totale e sono pari al 38,2% le ore erogate dalle amministrazioni con almeno 2.000 dipendenti. Invece, per le amministrazioni di dimensioni inferiori non si riscontra un analogo orientamento, essendo le materie per le quali si registrano il maggior numero di ore, rispettivamente, la *comunicazione e/o relazioni esterne* per le amministrazioni con 250-499 dipendenti (28,5%) e *l'informatica e/o telematica* per quelle con meno di 250 dipendenti (17,9%).

In generale, le aree tematiche di maggiore interesse da parte delle amministrazioni pubbliche sono essenzialmente tre: comunicazione e/o relazioni esterne, informatica e/o telematica e sicurezza dell'ambiente di lavoro. Con riguardo alle singole classi dimensionali, è possibile osservare, tuttavia, un'eterogeneità nei comportamenti delle amministrazioni rispetto alle aree tematiche oggetto della formazione.

Infatti, se per le amministrazioni di minore dimensione prevalgono i corsi tecnico-professionali, quali quelli dedicati all'*informatica e alla telematica* (17,9% del totale), in quelle di più grandi dimensioni una maggiore attenzione è prestata ai corsi orientati alla *sicurezza dell'ambiente di lavoro* (diffuso nel 38,2% delle unità). In particolare, tale risultato è confermato, seppure con evidenti differenze percentuali, per le amministrazioni locali. Al contrario, nelle amministrazioni centrali si rileva un comportamento che si traduce in un minore frazionamento dei corsi nelle varie aree tematiche. Nelle amministrazioni centrali di minore dimensione si osserva un maggiore interesse per percorsi formativi indirizzati alle *lingue straniere* (27% contro il 4,6% per le amministrazioni locali) o ad approfondimenti di natura *giuridico-normativa* (15,3% contro il 2,9%). Si rileva, inoltre, nel caso di amministrazioni di dimensioni medie una maggiore attenzione ai corsi dedicati all'*informatica e/o alla telematica* con quote che superano il 62% del totale delle ore di formazione realizzate. Infine, nelle amministrazioni centrali con più

di 2000 addetti il 59,8% delle ore di formazione è stato dedicato a corsi sulla *sicurezza dell'ambiente di lavoro* (nelle amministrazioni locali tale quota scende al 27,9%).

### **3.2.3 Destinatari e durata della formazione**

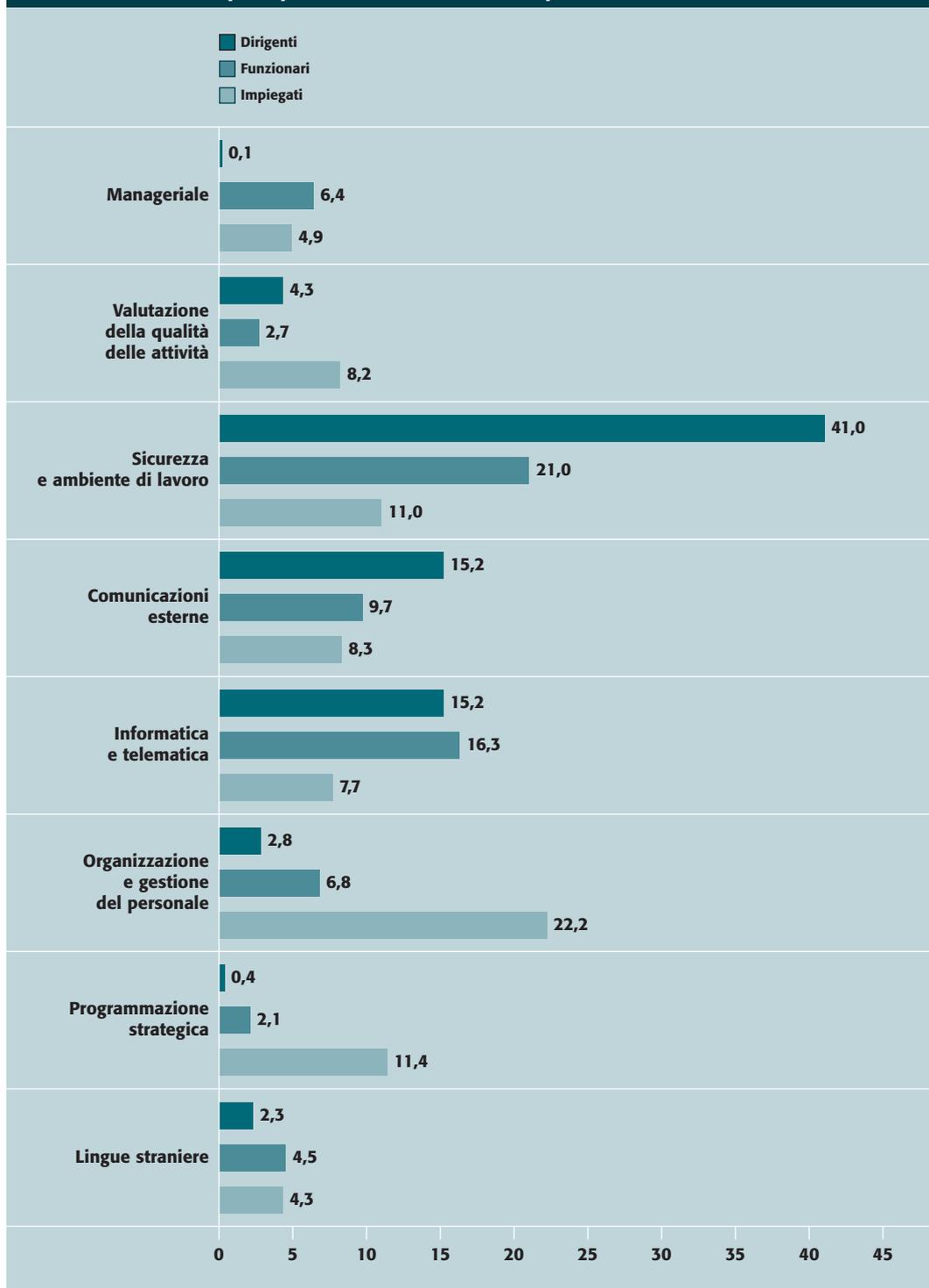
Per quanto riguarda l'inquadramento giuridico dei partecipanti si rileva, in generale, una prevalenza di ore di formazione indirizzata a impiegati (63,1%) e, seppure in misura inferiore, a funzionari (25,5%). Le ore di formazione destinate a questi ultimi sono relativamente maggiori di quelle offerte agli impiegati solo nei casi di corsi di formazione indirizzati ad attività che coinvolgono l'aspetto più propriamente manageriale e/o burocratico (programmazione strategica e/o direzionale, relazioni inter-istituzionali, manageriale).

Per ciascun inquadramento giuridico si osservano, inoltre, profili differenziati nelle ore di formazione realizzate nelle diverse aree tematiche.

I dirigenti risultano maggiormente impegnati, in termini di ore, in attività formative relative all'*organizzazione e/o alla gestione del personale* nelle quali si concentra il 22,% del totale delle ore di formazione (contro il 5,9% per il complesso dei partecipanti). Un ulteriore 11,4% delle ore è indirizzato a corsi di *programmazione strategica e/o direzionale*. Soltanto nelle amministrazioni centrali la quota di ore realizzate più elevata è associata a corsi di *lingue straniere* (21,6%).

Le ore di formazione rivolte ai funzionari e agli impiegati sono per lo più concentrate in attività relative alla sicurezza dell'ambiente di lavoro e all'informatica e/o alla telematica. Nel caso degli impiegati, si rileva una discreta quota di ore formative anche per ciò che riguarda i corsi orientati alla comunicazione e/o alle relazioni esterne. Tale area tematica è anche quella in cui si concentra la maggior parte delle ore di formazione indirizzate ai lavoratori atipici. Se, invece, questi ultimi fanno parte di amministrazioni centrali, i percorsi formativi privilegiano le attività di gestione e/o controllo di servizi interni.

**Figura 3.7 Ore di formazione rivolte a dirigenti, funzionari e impiegati secondo le principali aree tematiche – Valori percentuali**



Per ciò che attiene il numero dei partecipanti alle iniziative di formazione si rileva che, nel corso del 2003, esso è stato pari a 821.047. Di questi il 48,4% è costituito da impiegati, il 40,4% da funzionari, il 10,1% da dirigenti e il restante 1,2% da lavoratori atipici.

In generale, i dati riferiti ai partecipanti confermano i risultati ottenuti analizzando le informazioni relative alle ore realizzate sia per ciò che riguarda la classe dimensionale delle amministrazioni sia per ciò che attiene l'inquadramento giuridico dei partecipanti alle iniziative formative.

#### **3.2.4 Modalità di gestione**

Nel 2003 le amministrazioni pubbliche hanno realizzato 88.406 corsi di formazione, il 77,2% dei quali è stato svolto all'interno di amministrazioni locali ed il 22,8% all'interno di amministrazioni centrali. Ponendo a confronto tali percentuali con il peso relativo di questi due sottosettori istituzionali (92,6% per l'amministrazione locale e 7,4% per quella centrale), si rileva che i corsi di formazione risultano relativamente più diffusi nell'amministrazione centrale rispetto alla locale.

Infatti, in termini di valori medi, nel 2003 sono stati svolti 85 corsi per unità tra le amministrazioni centrali contro i 71 per unità tra le amministrazioni locali.

**Tavola 3.5 Corsi di formazione realizzati nel 2003 secondo la gestione, per sottosettore istituzionale – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionali	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private su proprie specifiche	A catalogo	Totale (=100%)
Amministrazione centrale	56,7	2,3	10,8	8,4	2,5	19,4	20.151
Amministrazione locale	33,8	5,8	1,9	31,4	9,7	17,5	68.255
<b>Totale pubblica amministrazione</b>	<b>39,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>	<b>26,2</b>	<b>8,0</b>	<b>17,9</b>	<b>88.406</b>

La realizzazione dei corsi è stata effettuata con modalità che vanno dalla gestione completamente interna all'acquisto di un pacchetto formativo offerto sulla base di un catalogo.

**Tavola 3.6 Corsi di formazione realizzati nel 2003 secondo la gestione, per area tematica – Valori percentuali**

Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private su proprie specifiche	A catalogo	Totale (=100%)
Contrattazione e/o negoziale	16,2	4,5	0,9	22,9	15,2	40,4	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	8,2	5,4	1,5	30,3	10,5	44,0	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	18,3	6,5	0,9	5,1	10,6	58,6	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	26,4	15,8	8,3	–	23,0	26,5	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	31,1	4,6	2,0	16,4	14,7	31,1	100,0
Contabilità e controllo di gestione	37,3	7,1	2,9	13,4	11,1	28,3	100,0
Tecniche e stili direzionali	15,9	0,9	1,6	73,4	4,9	3,4	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	47,1	4,3	2,6	17,5	14,7	13,8	100,0
Relazioni internazionali	17,1	17,1	1,9	33,8	14,6	15,6	100,0
Lingue straniere	10,0	0,6	0,8	74,2	8,9	5,5	100,0
Informatica e/o telematica	58,2	2,5	1,5	9,9	8,5	19,3	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	21,0	9,3	0,2	12,8	12,6	44,1	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	67,5	2,2	0,4	9,0	1,5	19,4	100,0
Relazioni inter-istituzionali	7,1	25,1	5,4	14,0	2,8	45,6	100,0
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	51,9	7,1	4,5	11,1	8,4	17,0	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	41,8	3,8	3,8	37,6	7,9	5,2	100,0

segue Tavola 3.6 – Valori percentuali							
Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private su proprie specifiche	A catalogo	Totale (=100%)
Valutazione della qualità di attività e processi	52,7	4,6	0,5	33,1	3,3	5,8	100,0
Amministrativa	25,7	1,4	56,2	3,3	2,6	10,7	100,0
Beni culturali e ambientali	33,9	9,0	4,3	9,4	3,9	39,6	100,0
Giuridico-normativo	10,7	6,4	1,8	63,4	2,1	15,5	100,0
Manageriale	19,9	0,3	12,9	10,5	3,3	53,2	100,0
Riqualificazione	65,6	1,1	2,2	19,1	1,3	10,7	100,0
Sociale	26,9	14,8	2,2	4,3	9,6	42,3	100,0
Statistica	8,4	1,3	–	77,0	13,4	–	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	4,1	15,4	3,0	5,8	28,6	43,0	100,0
Vigilanza e polizia locale	71,2	6,3	0,7	7,5	3,8	10,4	100,0
Altra	41,1	18,3	1,9	8,6	8,2	21,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>39,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>	<b>26,2</b>	<b>8,0</b>	<b>17,9</b>	<b>100,0</b>

I dati mostrano che per il totale delle amministrazioni pubbliche, la maggioranza relativa dei corsi (39,0%) è stata realizzata all'interno dell'amministrazione; seguono, con il 26,2%, quelli realizzati in collaborazione con scuole di formazione private e, con il 17,9%, quelli acquistati sulla base di un catalogo. Quote molto meno consistenti si rilevano per le altre modalità di realizzazione dei corsi: infatti, l'8% dei corsi sono svolti da scuole di formazione private su proprie specifiche, il 5% da altre amministrazioni pubbliche ed il 4% in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche (tavola 3.6).

Le differenze per sottosettore istituzionale sono rilevanti: all'interno dell'amministrazione centrale risulta prevalente la realizzazione interna dei corsi di formazione (56,7%), seguita, con una quota notevolmente inferiore, da quelli realizzati sulla base di un catalogo (19,4%), mentre tra le amministrazioni locali la realizzazione interna dei corsi (che avviene nel 33,8% dei casi) è immediatamente seguita da quella effettuata in collaborazione con scuole di formazione private (31,4%).

**Tavola 3.7 Corsi di formazione realizzati dalle amministrazioni centrali nel 2003 secondo la gestione, per area tematica – Valori percentuali**

Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole di formazione private su proprie specifiche	A catalogo	Totale (=100%)
Contrattazione e/o negoziale	8,8	12,1	–	2,6	7,4	69,2	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	44,9	17,4	–	2,2	–	35,4	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	7,2	4,1	1,0	2,9	4,3	80,5	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	28,6	38,2	–	–	9,1	24,0	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	40,4	3,6	2,0	7,3	11,0	35,6	100,0
Contabilità e controllo di gestione	64,7	5,2	2,7	1,0	0,4	25,9	100,0
Tecniche e stili direzionali	80,6	–	–	15,6	0,6	3,2	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	59,9	12,4	2,5	7,5	6,2	11,5	100,0
Relazioni internazionali	36,3	21,0	3,8	11,5	20,8	6,6	100,0
Lingue straniere	4,0	2,6	0,5	58,8	21,0	13,3	100,0
Informatica e/o telematica	54,2	1,8	0,9	9,5	2,3	31,2	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	7,1	0,5	–	5,8	–	86,5	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	90,1	–	–	2,8	–	7,1	100,0
Relazioni inter-istituzionali	–	45,8	15,0	33,8	–	5,4	100,0
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	37,5	3,3	–	27,6	18,4	13,2	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	50,0	1,3	24,3	14,8	1,8	7,8	100,0

segue **Tavola 3.7 – Valori percentuali**

Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private su proprie specifiche	A catalogo	Totale (=100%)
Valutazione della qualità di attività e processi	28,5	28,3	0,4	13,5	–	29,3	100,0
Amministrativa	10,8	–	83,8	–	–	5,4	100,0
Beni culturali e ambientali	–	–	–	–	–	100,0	100,0
Giuridico-normativo	23,8	14,1	3,9	–	–	58,1	100,0
Manageriale	–	100,0	–	–	–	–	100,0
Riqualificazione	–	–	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–	–	–
Statistica	8,9	–	–	82,0	9,1	–	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	33,8	–	–	64,6	–	1,5	100,0
Altra	64,1	1,2	–	1,1	–	33,7	100,0
<b>Totale</b>	<b>56,7</b>	<b>2,3</b>	<b>10,8</b>	<b>8,4</b>	<b>2,5</b>	<b>19,4</b>	<b>100,0</b>

Rispetto al totale delle amministrazioni pubbliche, le aree tematiche per le quali si registra una quota di corsi realizzati all'interno dell'amministrazione superiore a quella rilevata sul totale riguardano in prevalenza materie specificamente amministrative, come nei casi della *vigilanza e polizia locale* (71,2%), della *gestione e/o controllo servizi interni* (67,5%) e della *riqualificazione* (65,6%). Seguono, con percentuali leggermente più contenute anche se ugualmente superiori a quella complessiva, aree tematiche più generali e trasversali, come *l'informatica e telematica* (58,2%), la *valutazione della qualità di attività e processi* (52,7%), la *valutazione della qualità dei servizi resi al pubblico* (51,9%), la *comunicazione e/o relazioni esterne* (47,1%), la *sicurezza ambiente di lavoro* (41,8%) e le *altre aree* (41,1%).

Per i corsi realizzati in collaborazione con scuole di formazione private, invece, l'incidenza di questi è particolarmente elevata per quelle aree che richiedono l'apporto di professionisti esterni all'amministrazione, come nei casi della *statistica* (77,0%), delle *lingue straniere* (74,2%) e delle *tecniche e stili direzionali* (73,4%).

Per i corsi a catalogo, infine, le aree relativamente più frequenti sono quella degli *acquisti e/o commercializzazione* (58,6%), quella *manageriale* (53,2%) e quella delle *relazioni inter-istituzionali* (45,6%).

Rispetto al sottosettore costituito dall'amministrazione centrale, le aree tematiche in cui risultano maggioritari i corsi realizzati all'interno dell'amministrazione sono quelle della *gestione e/o controllo servizi interni* (90,1%) e delle *tecniche e stili direzionali* (80,6%). Per i corsi realizzati a catalogo, invece, sono relativamente più frequenti quelli relativi ai *beni culturali e ambientali* (100%) e alla *manutenzione impianti e dotazioni tecniche* (86,5%) (tavola 3.7).

**Tavola 3.8 Corsi di formazione realizzati dalle amministrazioni locali nel 2003 secondo la gestione, per area tematica – Valori percentuali**

Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private di formazione su proprie specifiche	A catalogo	Totale (=100%)
Contrattazione e/o negoziale	16,6	4,0	0,9	24,2	15,6	38,7	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	5,7	4,5	1,6	32,3	11,3	44,6	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	22,4	7,3	0,9	6,0	12,9	50,6	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	26,3	14,2	9,0	–	24,0	26,6	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	28,6	4,9	2,0	18,9	15,7	29,9	100,0
Contabilità e controllo di gestione	30,6	7,6	2,9	16,4	13,6	28,9	100,0
Tecniche e stili direzionali	5,9	1,0	1,8	82,3	5,5	3,4	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	46,4	3,9	2,6	18,0	15,1	13,9	100,0
Relazioni internazionali	13,5	16,4	1,5	37,9	13,5	17,2	100,0
Lingue straniere	10,7	0,4	0,8	76,0	7,5	4,6	100,0
Informatica e/o telematica	60,1	2,9	1,8	10,0	11,4	13,8	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	25,4	12,1	0,3	15,0	16,7	30,6	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	15,7	7,2	1,4	23,2	4,9	47,6	100,0
Relazioni inter-istituzionali	8,1	22,1	4,1	11,2	3,1	51,4	100,0
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	52,8	7,4	4,7	10,1	7,8	17,2	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	41,0	4,0	1,8	39,8	8,4	4,9	100,0

segue Tavola 3.8 – Valori percentuali							
Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private su proprie specifiche	A catalogo	Totale (=100%)
Valutazione della qualità di attività e processi	55,4	2,0	0,6	35,3	3,6	3,1	100,0
Amministrativa	55,4	4,2	1,4	9,8	7,9	21,3	100,0
Beni culturali e ambientali	34,0	9,0	4,3	9,4	3,9	39,4	100,0
Giuridico-normativo	10,2	6,1	1,7	65,9	2,2	13,8	100,0
Manageriale	19,9	–	13,0	10,5	3,3	53,3	100,0
Riqualificazione	65,6	1,1	2,2	19,1	1,3	10,7	100,0
Sociale	26,9	14,8	2,2	4,3	9,6	42,3	100,0
Statistica	–	20,8	–	–	79,2	–	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	4,1	15,4	3,0	5,8	28,6	43,0	100,0
Vigilanza e polizia locale	73,6	6,7	0,8	3,9	4,1	11,0	100,0
Altra	36,6	21,7	2,3	10,1	9,9	19,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>33,8</b>	<b>5,8</b>	<b>1,9</b>	<b>31,4</b>	<b>9,7</b>	<b>17,5</b>	<b>100,0</b>

Per quanto concerne, invece, il sottosettore delle amministrazioni locali le aree tematiche relativamente più frequenti per i corsi realizzati all'interno sono quelle della *vigilanza e polizia locale* (73,6%) e della *riqualificazione* (65,6%), mentre per i corsi realizzati in collaborazione con scuole di formazione private sono maggioritari quelli svolti nell'ambito delle *aree tecniche e stili direzionali* (82,3%) e *lingue straniere* (76,0%) (tavola 3.8).

### 3.2.5 Modalità di erogazione

Tra le dimensioni della qualità della formazione, la metodologia didattica è quella che direttamente e sostanzialmente incide sull'efficacia degli interventi formativi essendo strumento di trasmissione e di diffusione della conoscenza.

Nell'evoluzione degli strumenti didattici, l'aula rappresenta senza dubbio uno strumento o meglio un luogo, non solo pratico ma anche simbolico, fondamentale in tutti i sistemi di formazione, continua o meno, e anche in quelli adottati dalle amministrazioni pubbliche.

Il canale di diffusione del sapere rappresentato dall'esperienza, non necessariamente alternativo, ma complementare al canale del linguaggio caratterizzante la formazione condotta in aula, ha prodotto lo strumento del *learning by doing* impiegato prevalentemente nei *laboratori didattici*, nei momenti di *formazione/intervento* e nell'ambito dei processi definiti come *learning on the job*.

Nell'evoluzione degli strumenti didattici un ruolo fondamentale è da attribuire, inoltre, alle possibilità di trasmissione del sapere offerte dalle nuove tecnologie di comunicazione che hanno reso possibile l'introduzione, tra gli strumenti didattici, della *videoconferenza* e dell'*e-learning*.

Nell'indagine condotta sulle amministrazioni pubbliche di medio-grandi dimensioni, emerge che l'adozione delle nuove metodologie didattiche è poco diffusa.

Gran parte della formazione erogata nel corso del 2003 è infatti in *aula*. Nel complesso delle pubbliche amministrazioni si rileva che su oltre 23 milioni di ore di formazione complessivamente erogate, 18 milioni si realizzano in *aula* (79,9%). Per le rimanenti modalità di erogazione delle ore di formazione si registrano 2 milioni per i *laboratori didattici* (10,2%), la maggior parte dei quali è costituita da laboratori linguistici, circa 1,6 milioni (pari al 6,9% del totale) di ore sono realizzate sul posto di lavoro (*formazione/intervento*, *learning by doing*) e poco meno di 500.000 ore utilizzando gli strumenti dell'*e-learning* e della *videoconferenza*, che rappresentano appena l'1,9% delle ore di formazione complessivamente erogata.

Dall'analisi per sottosettore istituzionale emerge che nelle amministrazioni centrali il ricorso all'*aula* è maggiore (83,3% delle ore complessivamente erogate) che nelle amministrazioni locali, nelle quali la formazione si svolge fundamentalmente in aula (78,8%) e in laboratorio (12,5%). Nelle amministrazioni centrali, inoltre, si nota una relativamente maggiore apertura alle nuove tecnologie, all'*e-learning*, e in particolare (7,1%) al *learning by doing* (6,4%).

L'analisi per aree tematiche conferma la diffusa prevalenza della formazione in *aula*. In 23 delle 27 aree tematiche individuate ed utilizzate nell'analisi le ore di formazione erogate in *aula* superano il 70%. Fanno eccezione l'area della *valutazione della qualità dei servizi al pubblico*, dove in *aula* si svolge il 64,5% delle formazione e dove importante è il ricorso al *formazione/intervento* (30,5%); le aree di formazione *statistica* e sulla *gestione e controllo dei servizi interni* dove rilevante è il ricorso al *learning on the job*, rispettivamente pari al 35,7% e 42,8%; e, infine, l'area *informatica e telematica* dove il *laboratorio didattico* prevale sull'*aula* (47,7% contro 39,3%).

### 3.2.6 Risorse utilizzate e valutazione degli interventi

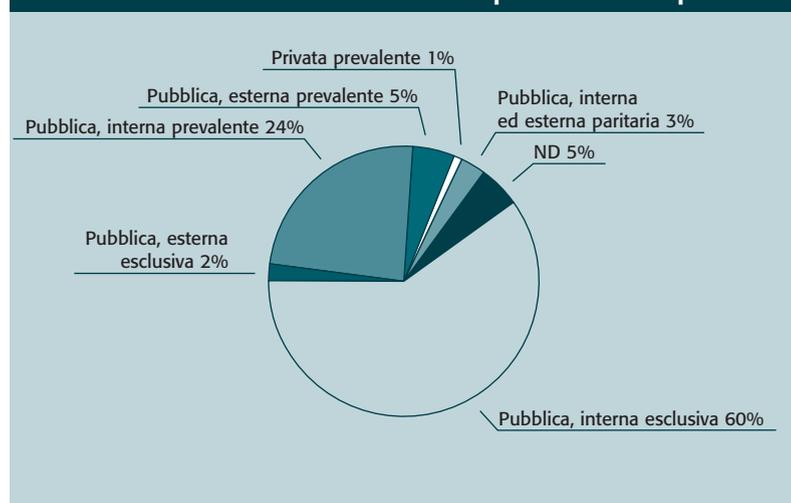
La principale fonte di finanziamento della formazione del personale risulta essere quella interna<sup>5</sup>.

In particolare, nel 60,5% delle amministrazioni coinvolte, per la formazione del personale si attinge unicamente al proprio bilancio, nel 24,7% delle amministrazioni la fonte interna prevale sulle altre e, infine, nel 2,5% dei casi, sempre la fonte interna concorre, con le pubbliche (esterne) o con le private, in modo paritario al finanziamento della formazione (figura 3.8).

Ricorre unicamente a fonti pubbliche diverse da quella interna soltanto l'1,6% delle amministrazioni. Fonti pubbliche esterne sono prevalenti sulle altre soltanto nel 4,6% dei casi. Si tratta, ove specificato, prevalentemente di fondi europei e regionali (67,7% dei casi specificati). Com'era prevedibile, in nessuna amministrazione la formazione è finanziata unicamente da fonte privata.

Peraltro, sotto il profilo dei costi effettivamente sostenuti per la produzione di servizi formativi, le amministrazioni intervistate non hanno fornito informazioni omogenee ed affidabili.

**Figura 3.8** Amministrazioni secondo il tipo di fonte di finanziamento delle attività di formazione del personale – Valori percentuali



5. Le amministrazioni coinvolte nella rilevazione hanno dichiarato di aver impegnato, per l'anno 2003, per la formazione del personale, circa 600 milioni di euro, pari a circa 350 euro per dipendente.

La valutazione dell'attività formativa è un processo complesso e può assumere connotati variabili a seconda delle aspettative legate alla formazione stessa. Come è noto una prima distinzione trattata è quella che separa le questioni su cui si concentra la valutazione in due aree fondamentali, la prima riguardante la costruzione del processo stesso di formazione e che si occupa di analizzare in che misura e attraverso quali modalità tipiche le risorse economiche, tecnologiche, logistiche e professionali utilizzate e/o che si intende valorizzare nel corso della formazione stessa sortiscano gli effetti desiderati, la seconda che, invece, riguarda lo studio degli effetti (complessivamente intesi o anche netti) della formazione, siano essi immediati o di più lungo periodo.

In campo organizzativo, naturalmente, di particolare interesse potrebbero risultare quelle valutazioni che consentono di stabilire in che misura la formazione svolta arricchisca il capitale umano disponibile, sia in generale (cioè considerandolo come una delle risorse genericamente messe a disposizione dell'organizzazione, indipendentemente dagli specifici effetti puntualmente prodotti attraverso coloro che vi hanno fatto ricorso sul funzionamento organizzativo) sia impattando su specifici processi o prodotti ritenuti importanti dall'organizzazione che propone la formazione e la distribuisce ai suoi partecipanti.

Una tale disposizione generale delle organizzazioni non deve però essere data per scontata. Poche sono le organizzazioni che riescono a stimare puntualmente gli effetti finali della formazione svolta. Relativamente poche sono anche le organizzazioni che riescono a valutare i differenziali (positivi) di apprendimento conseguiti mediante la formazione. Più diffuse risultano le tecniche di valutazione *mild*, che registrano in sostanza alcuni aspetti generici del processo formativo come quelli che riguardano la sequenza:

“chi è intervenuto, che cosa è stato proposto, in quale sede, per quale periodo, con quanti e quali partecipanti?”

In altri termini quasi sempre non è dato sapere né come la formazione è stata ideata e organizzata, né come sono stati reclutati i partecipanti e, infine, quali siano gli effetti rilevabili in connessione con la formazione svolta.

Peraltro, non si deve tacere il fatto che la formazione stessa non è un processo omogeneo ed univoco. Gli obiettivi, le forme di coinvolgimento dei partecipanti e i risultati attesi dalle organizzazioni, sia in forma esplicita sia secondo forme più subdole o tacite, possono essere estremamente eterogenei, fino ad arrivare a forme patologiche di organizzazione della formazione che, in questi casi, viene vista o distribuita più come una forma di passatempo o generico *benefit* concesso benevolmente al dipendente che come una forma funzionale di apprendimento organizzativo.

Nel corso dell'indagine che qui si discute, si stima che meno del 12% delle amministrazioni in esame non effettui alcun tipo di valutazione della formazione erogata. La propensione a valutare, tuttavia,

oscilla ampiamente innanzitutto a seconda del tipo di valutazione richiesta (tavola 3.10).

Un'ulteriore analisi dello stesso fenomeno è stata svolta tenendo conto della dimensione delle amministrazioni osservate. In questo caso si registrano differenze significative di comportamento che è opportuno illustrare.

Si osserva in particolare che le tecniche di valutazione più diffuse nelle amministrazioni pubbliche riguardano la misurazione del gradimento (75,5%) e della frequenza ai corsi (73,3%), quest'ultima svolta più regolarmente, la precedente un po' meno. Seguono la valutazione della qualità dei docenti (effettuata dal 71,8% delle amministrazioni), mentre la valutazione delle metodologie didattiche adottate, del contenuto dei programmi insegnati e del livello di apprendimento raggiunto risultano meno diffuse.

Gli effetti della formazione sul lavoro vengono analizzati solo da 5 amministrazioni su 10, ma solo 2 di esse lo fa regolarmente. Non si registrano notevoli divergenze tra le amministrazioni distribuite nei due sottosettori istituzionali individuati.

**Tavola 3.10 Amministrazioni che valutano i processi formativi secondo il tipo e regolarità della valutazione effettuata, per sottosettore istituzionale – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Elementi di valutazione	Si, con continuità	Si, occasionalmente	No, mai	Non risponde	Totale
<b>Amministrazione centrale</b>					
Frequenza ai corsi	63,5	–	27,0	9,5	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	50,4	13,9	24,7	11,0	100,0
Logistica	46,8	13,2	29,0	11,0	100,0
Metodologie didattiche adottate	40,7	13,2	29,0	17,1	100,0
Programmi formativi	40,7	16,1	31,5	11,7	100,0
Livello di apprendimento	18,6	32,9	32,6	16,0	100,0
Qualità dei docenti	48,6	15,0	27,2	9,2	100,0
Effetti sul lavoro	24,0	13,9	47,2	14,9	100,0
Altro	–	2,5	21,8	75,5	100,0
<b>Amministrazione locale</b>					
Frequenza ai corsi	66,3	8,2	21,2	4,3	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	59,5	16,9	20,3	3,3	100,0
Logistica	40,3	18,7	29,9	11,1	100,0
Metodologie didattiche adottate	44,6	19,7	25,8	10,0	100,0
Programmi formativi	49,1	16,3	26,1	8,5	100,0
Livello di apprendimento	44,0	21,1	25,5	9,3	100,0
Qualità dei docenti	54,9	17,6	22,3	5,2	100,0
Effetti sul lavoro	23,2	29,6	36,1	11,2	100,0
Altro	2,6	0,9	17,5	79,1	100,0
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Frequenza ai corsi	66,1	7,6	21,6	4,7	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	58,8	16,7	20,6	3,9	100,0
Logistica	40,8	18,3	29,8	11,1	100,0
Metodologie didattiche adottate	44,3	19,2	26,0	10,5	100,0
Programmi formativi	48,5	16,3	26,5	8,7	100,0
Livello di apprendimento	42,1	22,0	26,0	9,8	100,0
Qualità dei docenti	54,4	17,4	22,7	5,5	100,0
Effetti sul lavoro	23,2	28,4	36,9	11,5	100,0
Altro	2,4	1,0	17,8	78,8	100,0

Ciò che emerge, in estrema sintesi, è che le amministrazioni di maggiore dimensione, quelle cioè che forniscono i volumi maggiori di formazione, nel complesso risultano essere più attente nei confronti della valutazione, ma continuano a valutare in modo più leggero l'attività erogata.

In particolare si riscontra che, ad esempio, la valutazione della frequenza e la valutazione del semplice gradimento dei partecipanti risulta essere diffusa in misura crescente passando dalle amministrazioni di dimensione minore (rispettivamente nel 63,1% e nel 61,9% dei casi) a quelli di dimensione maggiore (rispettivamente nell'86,0% e nel 90,8% dei casi).

Le altre forme di valutazione, a parte l'attenzione riservata alla qualità dei docenti (la cui diffusione cresce regolarmente col crescere della dimensione relativa dell'amministrazione), risultano essere utilizzate solo con frequenze instabilmente collegate con la dimensione dell'ente erogante.

**Tavola 3.11 Amministrazioni che valutano i processi formativi secondo il tipo e regolarità della valutazione effettuata, per classe dimensionale – Valori percentuali**

Classe dimensionale Elementi di valutazione	Sì, con continuità	Sì, occasionalmente	No, mai	Non risponde	Totale
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 150 e 249</b>					
Frequenza ai corsi	49,2	13,9	30,7	6,2	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	40,5	21,4	31,3	6,8	100,0
Logistica	28,2	18,7	39,7	13,4	100,0
Metodologie didattiche adottate	29,8	22,0	35,1	13,1	100,0
Programmi formativi	42,1	14,2	33,8	9,9	100,0
Livello di apprendimento	28,9	20,0	38,4	12,7	100,0
Qualità dei docenti	44,6	16,8	31,3	7,3	100,0
Effetti sul lavoro	31,0	21,4	40,1	7,4	100,0
Altro	1,3	–	20,8	77,8	100,0
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 250 e 499</b>					
Frequenza ai corsi	52,5	7,7	31,3	8,5	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	38,7	20,1	33,4	7,7	100,0
Logistica	22,2	18,4	43,8	14,7	100,0
Metodologie didattiche adottate	28,7	16,3	41,2	13,9	100,0
Programmi formativi	38,0	13,2	38,1	10,8	100,0
Livello di apprendimento	25,6	25,6	35,0	13,9	100,0
Qualità dei docenti	44,9	13,2	33,4	8,5	100,0
Effetti sul lavoro	18,6	21,7	45,1	14,9	100,0
Altro	–	0,8	27,4	71,8	100,0

**segue**      **3.11 – Valori percentuali**

<b>Classe dimensionale Elementi di valutazione</b>	<b>Si, con continuità</b>	<b>Si, occasionalmente</b>	<b>No, mai</b>	<b>Non risponde</b>	<b>Totale</b>
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti 500 e 1.999</b>					
Frequenza ai corsi	78,8	2,8	16,1	2,2	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	70,5	15,0	14,7	0,1	100,0
Logistica	47,3	19,3	24,6	8,8	100,0
Metodologie didattiche adottate	52,9	18,8	19,9	8,4	100,0
Programmi formativi	49,8	21,4	21,8	7,1	100,0
Livello di apprendimento	51,0	21,4	21,6	6,0	100,0
Qualità dei docenti	57,7	20,6	18,0	3,8	100,0
Effetti sul lavoro	21,8	30,2	38,6	9,5	100,0
Altro	3,8	0,9	15,2	80,1	100,0
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti almeno pari a 2.000</b>					
Frequenza ai corsi	78,7	7,3	11,1	2,9	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	80,3	10,5	6,3	2,9	100,0
Logistica	61,9	16,3	13,8	8,0	100,0
Metodologie didattiche adottate	61,8	19,2	11,6	7,4	100,0
Programmi formativi	63,3	13,9	15,4	7,4	100,0
Livello di apprendimento	58,9	22,0	10,8	8,3	100,0
Qualità dei docenti	69,3	17,0	10,8	2,9	100,0
Effetti sul lavoro	20,7	39,9	23,7	15,7	100,0
Altro	3,7	2,3	10,1	83,9	100,0

## Brevi conclusioni e alcune proposte

Dopo aver analizzato in dettaglio i risultati della ricerca svolta, può essere opportuno riprendere le fila dei ragionamenti esposti nei primi due capitoli e, sulla falsariga delle linee seguite nella rilevazione, linee disegnate sulla base degli indirizzi contenuti nella Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica del 2001, formulare alcune proposte di intervento che tengano conto dei risultati raggiunti in questi anni in campo formativo o, al contrario, delle carenze del sistema di offerta.

Come è stato illustrato, la Direttiva sottolineava che la formazione pubblica doveva affrontare tre grandi sfide:

1. lo sviluppo di nuove competenze;
2. la informatizzazione della pubblica amministrazione (e la conseguente riorganizzazione delle strutture e dei processi);
3. la riforma della dirigenza pubblica (nel senso dell'acquisizione di una cultura professionale di tipo manageriale).

I tre temi sono altamente correlati, nel senso che la formazione viene considerata nella Direttiva come uno strumento fondamentale per l'accompagnamento dei processi di trasformazione delle amministrazioni pubbliche, siano essi intesi come meri interventi di riorganizzazione, siano essi intesi come interventi di ridisegno dei profili istituzionali.

Nel primo caso la formazione dovrebbe focalizzare i suoi programmi intorno a quattro esigenze fondamentali che riguardano, essenzialmente, la natura e la composizione delle competenze professionali richieste dal processo di riorganizzazione previsto. In particolare, ad esempio, la formazione potrebbe essere indirizzata verso:

1. la sostituzione di competenze ormai obsolete oppure non più utilizzabili appropriatamente nei nuovi contesti operativi;
2. l'arricchimento delle competenze, che può essere visto sul piano dell'organizzazione considerata nel complesso oppure sul piano dei singoli suoi partecipanti. In tutte le riorganizzazioni di un qualche rilievo strutturale richiedono la ri-definizione del contenuto dei ruoli, dei modelli secondo i quali fluiscono i processi (e dunque del sistema di interazione tra unità interne all'organizzazione), degli stili direzionali e, in alcuni casi, della composizione

delle culture professionali rilevanti e, inoltre, delle generazioni professionali. Le amministrazioni possono confrontarsi con questi problemi in vari modi:

- a. negandolo (ad esempio, riorganizzando il proprio apparato operativo, ricollocando il personale senza alcun intervento formativo di rilievo, né prima, né durante, né in seguito alla riorganizzazione): in questo caso, ovviamente, il funzionamento dell'organizzazione è abbandonato a processi entropici quasi-naturali;
- b. acquisendo le risorse umane necessarie direttamente all'esterno senza intervenire in modo saliente sulle dotazioni di competenze disponibili in quel momento. In questo caso il saldo finale dell'operazione non può che far rilevare un arricchimento delle dotazioni di professionalità nel caso in cui l'innesco venga fatto all'interno di una organizzazione precedentemente attiva. Tuttavia non è detto che le nuove immissioni mantengano la loro fisionomia iniziale, ma può accadere che esse vengano progressivamente assimilate nella cultura organizzativa preesistente almeno che le nuove immissioni non raggiungano quella *massa critica* che consentirà loro, al contrario, di travolgere e sostituire la cultura professionale ed organizzativa preesistente con una nuova. In contesti simili la formazione assumerebbe un rilievo determinante come strumento di generalizzazione della nuova identità culturale dell'organizzazione e come strumento di diffusione di nuovi codici professionali, di nuovi sistemi di riconoscimento e di valutazione reciproca. Altro è costruire completamente *ex novo* una organizzazione dotandola di personale (quasi) esclusivamente reclutato dal di fuori del sistema. Evidentemente, in questo caso, il processo e i suoi esiti assumono connotati diversi da quelli appena analizzati e il saldo positivo non può essere rilevato a livello della singola unità, ma solo nel complesso;
- c. formando direttamente al proprio interno quella parte del personale sui cui si ritiene di poter contare per affrontare lo sviluppo futuro dell'organizzazione. In questo caso i processi di arricchimento professionale – solitamente molto vischiosi ovvero tanto più vischiosi quanto maggiore è l'omogeneità della cultura organizzativa presente nell'amministrazione interessata e consolidata la sua demografia interna – possono assumere due forme fondamentali: arricchimento per integrazione e arricchimento per estensione delle competenze dei soggetti coinvolti. Nel primo caso lo scopo è quello di formare i soggetti all'acquisizione di competenze in precedenza utilizzate da personale di rango sia superiore sia inferiore, mettendo ciascuno nella condizione di *saper fare cose* che prima venivano svolte da persone collocate diversamente lungo la scala gerarchica. Nel secondo caso l'arricchimento è prevalente-

mente orizzontale facendo in modo che il partecipante possa acquisire competenze di processo che prima erano utilizzate da altri, nello stesso livello, ma attivi prima o dopo di lui nell'ambito della medesima linea di attività. Ovviamente la distinzione appena fatta non deve essere considerata rigidamente poiché risponde a più esigenze di chiarimento teorico che di applicazione pratica. In una certa misura, dunque, si deve ritenere che i due tipi di arricchimento possano essere ottenuti anche congiuntamente.

Quando si parla della necessità di *introdurre nuove competenze* e di *accompagnare i processi di riorganizzazione basati sulla adozione di tecnologie informatiche* all'interno delle amministrazioni, sia per la gestione dell'attività amministrativa in senso stretto, sia per il rafforzamento delle loro capacità strategiche, si parla, in fondo, di esigenze e obiettivi che, in questi anni, hanno permeato molti dei processi di cambiamento attivati. Dunque, era prevedibile che anche la formazione avesse avuto una parte consistente all'interno di tali trasformazioni, cominciando a ritagliarsi un compito meno autoreferenziale e sempre più attento alle novità, aprendosi ai cittadini, alle imprese e alle altre istituzioni, pubbliche e private. Anche formando i propri dipendenti a tale scopo.

Più complessa è la questione della formazione dei dirigenti. Non è questa la sede per delineare compiutamente il tema. Basti sottolineare il fatto che, nonostante le *previsioni normative* introdotte nel corso degli ultimi anni, il sistema non è ancora nella condizione di monitorare il grado di utilizzo e l'efficacia degli strumenti manageriali acquisiti dai dirigenti nell'ambito dei processi di formazione.

Allo scopo di chiarire in parte questi problemi, nel corso della ricerca sono state rilevate informazioni che consentissero di conoscere in che misura:

1. gli obiettivi e i contenuti della formazione fossero definiti in modo da non curare solo l'apprendimento di saperi di contenuto tecnico, ma anche e soprattutto in modo da curare la capacità degli attori coinvolti di divenire parte integrante ed attiva dei processi di cambiamento e sviluppo delle organizzazioni pubbliche;
2. le attività formative fossero programmate sulla base di concrete esigenze di arricchimento delle capacità e delle competenze professionali, in funzione della missione che l'ente intende perseguire ed anche dei cambiamenti individuati nell'ambito del disegno strategico;
3. le pratiche formative fossero coerenti con l'obiettivo formativo e, in particolare, quale fosse il grado di utilizzo delle nuove tecnologie in ambito formativo;
4. infine la valutazione: come è stato sottolineato all'interno del rapporto di ricerca la valutazione assume un rilievo tanto più elevato quanto più autorevole e pregnante è il suo contributo ai fini dello sviluppo dell'organizzazione, naturalmente quanto più basso è l'interesse per questa attività, tanto meno rilevante è il contributo,

che i partecipanti attribuiscono al processo di arricchimento formativo, al cambiamento o al miglioramento delle *performance* dell'amministrazione. Nella ricerca è stato studiato anche questo aspetto.

I risultati ci consentono di affermare quanto segue:

1. tra le materie oggetto di trattazione le materie tecniche continuano ad essere quelle più offerte, tuttavia si osserva che tale prevalenza è molto spiccata soprattutto nel caso della formazione indirizzata agli impiegati. Nel caso dei dirigenti il peso di questa componente è inferiore, comunque, si registra l'elevato impegno dedicato alla formazione nel campo dell'organizzazione e gestione del personale di gran lunga più rilevante di quello dedicato a materie più spiccatamente manageriali;
2. tre quarti delle amministrazioni dichiara di redigere un piano formativo e questo risultato potrebbe essere considerato positivo (anche se migliorabile) se non si fosse rilevato che
  - a. il 35% delle amministrazioni (soprattutto di dimensione media e medio-piccola) li predispone sulla base di una conoscenza inadeguata dei fabbisogni formativi;
  - b. più della metà delle amministrazioni segue solo parzialmente i programmi elaborati e ben il 22,1% di esse organizza corsi non previsti nel programma;
3. come è stato sottolineato l'Aula rimane la modalità di erogazione della formazione più diffusa e, inoltre, il ricorso a tecnologie avanzate è stato utilizzato per fornire meno del 2% delle ore di formazione complessivamente erogata;
4. la valutazione più diffusa è quella della presenza dei partecipanti alle lezioni, cioè la forma meno significativa, sia ai fini della misurazione dell'apprendimento in senso stretto sia ai fini della finalizzazione organizzativa della formazione.

Nel Rapporto è stato anche tratteggiato un confronto tra l'offerta formativa rilevata per le imprese (medio-grandi) e quella erogata nelle amministrazioni pubbliche. Si è sottolineato che prevalgono i tratti di divergenza piuttosto che quelli di convergenza. Inoltre si è anche sostenuto che in entrambi i casi la formazione tende ad essere costruita secondo modalità piuttosto tradizionali e con contenuti molto autoreferenziali (più legati al sapere tecnico o orientato alla produzione, che a quelli orientati al potenziamento delle capacità di innovazione e di partecipazione ai processi di sviluppo organizzativo).

In termini propositivi i risultati ottenuti spingono a suggerire alcune linee di intervento specifiche:

1. l'enfasi sulla importanza della formazione nell'ambito del più generale processo di riforma amministrativa è un fatto positivo che dovrebbe essere ulteriormente sottolineato. Un elemento essenziale da valutare in questo ambito è quello dell'adottabilità di forme di accreditamento dei titoli (contenuti professionali) conseguiti nel corso della carriera all'interno dell'amministrazione pubblica;

2. sarebbe opportuno accompagnare la formulazione di direttive con un più chiaro e finalizzato disegno degli obiettivi (priorità), dei tempi e dei fuochi su cui la formazione dovrebbe cimentarsi. Tale programma dovrebbe essere articolato in modo fine, così da delineare più dimensioni di azione. In particolare sarebbe opportuno individuare almeno tre dimensioni-obiettivo su cui incidere efficacemente e in forma generalizzata.

La prima riguarda la operazionalizzazione degli obiettivi di riforma perseguiti e, lungo questa linea, anche la operazionalizzazione della funzione riservata alla formazione (che può variare a seconda del livello di governo, tipo di istituzione e di fase di riforma).

La seconda dimensione riguarda le leve professionali che si ritiene di dover mobilitare al fine di raggiungere gli obiettivi di cambiamento perseguiti. La terza dimensione, infine, è quella del sostegno delle tecnostrutture, intese sia come insieme di culture professionali sia come insieme di capacità tecnologiche;

3. la specificazione di cui al punto precedente dovrebbe essere coniugata sia in termini di programmazione formativa richiesta (cicli di formazione), sia in termini di risorse aggiuntive destinate alla implementazione dei progetti elaborati (sostegno finanziario della formazione svolta in linea con la programmazione nazionale);
4. le attività di formazione dovrebbero essere valutate in modo stringente e, nell'ambito di un intervento di razionalizzazione come quello suggerito, le amministrazioni dovrebbero essere messe in grado di seguire chiare linee di azione (quando e come fare la valutazione), utilizzando adeguati supporti (ad esempio guide e manuali) e ricorrendo a strumenti operativi (ivi compresi gruppi di assistenza tecnica) adatti allo scopo.
5. I programmi del Dipartimento dovrebbero essere costruiti aggregando sia interessi centrali e/o decentrati, sia interessi regionali e locali (anche selezionando i *partner*); inoltre, il raggiungimento degli obiettivi dei programmi dovrebbero essere monitorati regolarmente, frequentemente e con possibilità di intervenire modificando eventuali comportamenti incoerenti rispetto agli obiettivi perseguiti.

Infine, sembra opportuno sottolineare che il tema della formazione continua pone un problema cruciale non solo a coloro che hanno a cuore il buon funzionamento delle amministrazioni pubbliche, ma anche a coloro che sono più interessati allo stato di salute delle imprese private. Come si è potuto constatare, anche se nel complesso stanno affrontando problemi analoghi, per quel che attiene gli interventi formativi i due mondi si muovono indipendentemente l'uno dall'altro. Per questa ragione, affrontando sfide analoghe e soprattutto pensando che gli esiti di tali sfide incideranno sui destini di entrambi, forse la questione della formazione potrebbe costituire uno dei terreni comuni su cui far muovere simultaneamente la riforma dello stato, il recupero di competitività del sistema delle imprese e il rafforzamento del capitale umano disponibile all'interno e all'esterno dei circuiti istituzionali dell'economia del paese.

# Allegati

# 1. Appendice statistica

<b>Tavola 1 Amministrazioni pubbliche distribuite secondo il soggetto che gestisce la formazione per classe dimensionale e sottosettore istituzionale – Valori assoluti</b>					
<b>Sottosettore istituzionale</b>	<b>Classe dimensionale</b>				<b>Totale</b>
	<b>150-249</b>	<b>250-499</b>	<b>500-1.999</b>	<b>2.000 e più</b>	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Un'unità organizzativa interna dedicata	9	3	14	20	46
Un'unità organizzativa interna non esclusivamente dedicata	13	3	3	2	20
Un gruppo di persone trasversale all'organizzazione	7	3	–	2	11
Una sola persona	–	–	–	–	–
Nessuno	–	–	–	–	–
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>77</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Un'unità organizzativa interna dedicata	26	29	166	149	370
Un'unità organizzativa interna non esclusivamente dedicata	163	136	99	40	438
Un gruppo di persone trasversale all'organizzazione	28	24	19	5	75
Una sola persona	18	20	26	2	66
Nessuno	–	6	3	–	9
<b>Totale</b>	<b>235</b>	<b>215</b>	<b>314</b>	<b>194</b>	<b>958</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Un'unità organizzativa interna dedicata	35	31	180	169	415
Un'unità organizzativa interna non esclusivamente dedicata	176	139	102	41	459
Un gruppo di persone trasversale all'organizzazione	34	27	19	7	86
Una sola persona	18	20	26	2	66
Nessuno	–	6	3	–	9
<b>Totale</b>	<b>264</b>	<b>223</b>	<b>330</b>	<b>218</b>	<b>1.035</b>

**Tavola 1 Amministrazioni pubbliche distribuite secondo il soggetto che gestisce la formazione per classe dimensionale e sottosettore istituzionale – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Un'unità organizzativa interna dedicata	31,8	33,3	83,3	84,6	59,2
Un'unità organizzativa interna non esclusivamente dedicata	45,5	33,3	16,7	7,7	26,4
Un gruppo di persone trasversale all'organizzazione	22,7	33,3	–	7,7	14,4
Una sola persona	–	–	–	–	–
Nessuno	–	–	–	–	–
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Un'unità organizzativa interna dedicata	11,1	13,4	53,0	76,4	38,6
Un'unità organizzativa interna non esclusivamente dedicata	69,4	63,4	31,7	20,3	45,7
Un gruppo di persone trasversale all'organizzazione	11,8	11,3	5,9	2,4	7,9
Una sola persona	7,6	9,2	8,4	0,8	6,8
Nessuno	–	2,8	1,0	–	1,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Un'unità organizzativa interna dedicata	13,4	14,1	54,5	77,3	40,1
Un'unità organizzativa interna non esclusivamente dedicata	66,8	62,3	30,9	18,9	44,3
Un gruppo di persone trasversale all'organizzazione	13,0	12,1	5,6	3,0	8,4
Una sola persona	6,8	8,8	8,0	0,7	6,3
Nessuno	–	2,7	0,9	–	0,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 2 Amministrazioni distribuite secondo quanto dichiarato riguardo alla designazione del referente per la formazione, per classe dimensionale e sottosettore istituzionale – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Hanno designato il referente per la formazione	16	3	13	22	54
Non hanno designato il referente per la formazione	13	5	3	2	23
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>77</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Hanno designato il referente per la formazione	127	124	271	185	707
Non hanno designato il referente per la formazione	108	91	43	9	251
<b>Totale</b>	<b>235</b>	<b>215</b>	<b>314</b>	<b>194</b>	<b>958</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Hanno designato il referente per la formazione	143	127	284	207	761
Non hanno designato il referente per la formazione	121	96	46	11	274
<b>Totale</b>	<b>264</b>	<b>223</b>	<b>330</b>	<b>218</b>	<b>1.035</b>

**Tavola 2 Amministrazioni distribuite secondo quanto dichiarato riguardo alla designazione del referente per la formazione, per classe dimensionale e sottosettore istituzionale – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Hanno designato il referente per la formazione	55,2	37,5	81,3	91,7	70,1
Non hanno designato il referente per la formazione	44,8	62,5	18,8	8,3	29,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Hanno designato il referente per la formazione	54,0	57,7	86,3	95,4	73,8
Non hanno designato il referente per la formazione	46,0	42,3	13,7	4,6	26,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Hanno designato il referente per la formazione	54,2	57,0	86,1	95,0	73,5
Non hanno designato il referente per la formazione	45,8	43,0	13,9	5,0	26,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 3 Amministrazioni pubbliche secondo quanto dichiarato riguardo alle predisposizione del piano di formazione, modalità e motivazioni per classi dimensionali e sottosettore istituzionale – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Sì, sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale	11	–	11	15	37
Sì, sulla base di una conoscenza parziale dei fabbisogni formativi del personale	5	3	3	7	18
Sì, ma senza conoscere i fabbisogni formativi del personale	3	–	–	–	3
No, perché non era disponibile una mappa dei fabbisogni formativi del personale	7	5	2	–	14
No, perché mancavano le competenze professionali interne idonee per la predisposizione del piano	–	–	–	2	2
No, perché mancavano le risorse finanziarie necessarie per affidare la predisposizione del piano ad esperti esterni	3	–	–	–	3
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>77</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Sì, sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale	73	70	141	90	374
Sì, sulla base di una conoscenza parziale dei fabbisogni formativi del personale	57	68	110	79	14
Sì, ma senza conoscere i fabbisogni formativi del personale	3	3	10	8	24
No, perché non era disponibile una mappa dei fabbisogni formativi del personale	77	54	41	17	189
No, perché mancavano le competenze professionali interne idonee per la predisposizione del piano	7	6	6	–	19
No, perché mancavano le risorse finanziarie necessarie per affidare la predisposizione del piano ad esperti esterni	18	14	6	–	38
<b>Totale</b>	<b>235</b>	<b>215</b>	<b>314</b>	<b>194</b>	<b>958</b>

**Tavola 3 Amministrazioni pubbliche secondo quanto dichiarato riguardo alle predisposizione del piano di formazione, modalità e motivazioni per classi dimensionali e sottosettore istituzionale – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Sì, sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale	37,9	–	68,8	62,5	48,1
Sì, sulla base di una conoscenza parziale dei fabbisogni formativi del personale	17,2	37,5	18,8	29,2	23,4
Sì, ma senza conoscere i fabbisogni formativi del personale	10,3	–	–	–	3,9
No, perché non era disponibile una mappa dei fabbisogni formativi del personale	24,1	62,5	12,5	–	18,2
No, perché mancavano le competenze professionali interne idonee per la predisposizione del piano	–	–	–	8,3	2,6
No, perché mancavano le risorse finanziarie necessarie per affidare la predisposizione del piano ad esperti esterni	10,3	–	–	–	3,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Sì, sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale	31,1	32,6	44,9	46,4	39,0
Sì, sulla base di una conoscenza parziale dei fabbisogni formativi del personale	24,3	31,6	35,0	40,7	32,8
Sì, ma senza conoscere i fabbisogni formativi del personale	1,3	1,4	3,2	4,1	2,5
No, perché non era disponibile una mappa dei fabbisogni formativi del personale	32,8	25,1	13,1	8,8	19,7
No, perché mancavano le competenze professionali interne idonee per la predisposizione del piano	3,0	2,8	1,9	–	2,0
No, perché mancavano le risorse finanziarie necessarie per affidare la predisposizione del piano ad esperti esterni	7,7	6,5	1,9	–	4,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue Tavola 3 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Sì, sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale	84	70	152	105	411
Sì, sulla base di una conoscenza parziale dei fabbisogni formativi del personale	62	71	113	86	332
Sì, ma senza conoscere i fabbisogni formativi del personale	6	3	10	8	27
No, perché non era disponibile una mappa dei fabbisogni formativi del personale	84	59	43	17	203
No, perché mancavano le competenze professionali interne idonee per la predisposizione del piano	7	6	6	2	21
No, perché mancavano le risorse finanziarie necessarie per affidare la predisposizione del piano ad esperti esterni	21	14	6	–	41
<b>Totale</b>	<b>264</b>	<b>223</b>	<b>330</b>	<b>218</b>	<b>1.035</b>

**segue Tavola 3 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Sì, sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale	31,8	31,4	46,1	48,2	39,7
Sì, sulla base di una conoscenza parziale dei fabbisogni formativi del personale	23,5	31,8	34,2	39,4	32,1
Sì, ma senza conoscere i fabbisogni formativi del personale	2,3	1,3	3,0	3,7	2,6
No, perché non era disponibile una mappa dei fabbisogni formativi del personale	31,8	26,5	13,0	7,8	19,6
No, perché mancavano le competenze professionali interne idonee per la predisposizione del piano	2,7	2,7	1,8	0,9	2,0
No, perché mancavano le risorse finanziarie necessarie per affidare la predisposizione del piano ad esperti esterni	8,0	6,3	1,8	–	4,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 3.1 Amministrazioni pubbliche secondo quanto dichiarato riguardo al soggetto che ha redatto il piano di formazione per classe dimensionale e sottosettore istituzionale – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Solo personale interno	17	3	11	20	51
Personale interno e esperti esterni	2	–	3	2	7
Solo esperti esterni	–	–	–	–	–
<b>Totale</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>58</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Solo personale interno	103	101	230	158	592
Personale interno e esperti esterni	26	36	26	17	105
Solo esperti esterni	4	4	5	2	15
<b>Totale</b>	<b>133</b>	<b>141</b>	<b>261</b>	<b>177</b>	<b>712</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Solo personale interno	120	104	241	178	643
Personale interno e esperti esterni	28	36	29	19	112
Solo esperti esterni	4	4	5	2	15
<b>Totale</b>	<b>152</b>	<b>144</b>	<b>275</b>	<b>199</b>	<b>770</b>

**Tavola 3.1 Amministrazioni pubbliche secondo quanto dichiarato riguardo al soggetto che ha redatto il piano di formazione per classe dimensionale e sottosettore istituzionale – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Solo personale interno	89,5	100,0	78,6	90,9	87,9
Personale interno e esperti esterni	10,5	–	21,4	9,1	12,1
Solo esperti esterni	–	–	–	–	–
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Solo personale interno	77,4	71,6	88,1	89,3	83,1
Personale interno e esperti esterni	19,5	25,5	10,0	9,6	14,7
Solo esperti esterni	3,0	2,8	1,9	1,1	2,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Solo personale interno	78,9	72,2	87,6	89,4	83,5
Personale interno e esperti esterni	18,4	25,0	10,5	9,5	14,5
Solo esperti esterni	2,6	2,8	1,8	1,0	1,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 4 Amministrazioni pubbliche secondo quanto dichiarato riguardo alla realizzazione di corsi di formazione per classe dimensionale e sottosettore istituzionale – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Sì, ma solo ricorrendo a occasioni formative non programmate	9	3	3	2	17
Sì, solo quelli programmati per il 2003	7	3	3	2	15
Sì, non solo quelli programmati per il 2003, ma anche recuperando altri programmati in precedenza	4	–	5	7	16
Sì, non solo quelli programmati, ma anche altri progettati successivamente o al di fuori dei programmi stabiliti	7	2	5	13	27
No, non sono stati realizzati per mancanza di risorse finanziarie	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché non erano una priorità	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché non era noto il fabbisogno formativo del personale	2	–	–	–	2
No, non sono stati realizzati per carenza di capacità organizzativa	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché l'amministrazione non ha preso in considerazione tale possibilità	–	–	–	–	–
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>77</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Sì, ma solo ricorrendo a occasioni formative non programmate	98	50	51	13	212
Sì, solo quelli programmati per il 2003	29	24	40	28	121
Sì, non solo quelli programmati per il 2003, ma anche recuperando altri programmati in precedenza	16	33	54	27	130
Sì, non solo quelli programmati, ma anche altri progettati successivamente o al di fuori dei programmi stabiliti	77	80	166	123	446
No, non sono stati realizzati per mancanza di risorse finanziarie	7	18	2	2	29

**Tavola 4 Amministrazioni pubbliche secondo quanto dichiarato riguardo alla realizzazione di corsi di formazione per classe dimensionale e sottosettore istituzionale – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Sì, ma solo ricorrendo a occasioni formative non programmate	31,0	37,5	18,8	8,3	22,1
Sì, solo quelli programmati per il 2003	24,1	37,5	18,8	8,3	19,5
Sì, non solo quelli programmati per il 2003, ma anche recuperando altri programmati in precedenza	13,8	–	31,3	29,2	20,8
Sì, non solo quelli programmati, ma anche altri progettati successivamente o al di fuori dei programmi stabiliti	24,1	25,0	31,3	54,2	35,1
No, non sono stati realizzati per mancanza di risorse finanziarie	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché non erano una priorità	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché non era noto il fabbisogno formativo del personale	6,9	–	–	–	2,6
No, non sono stati realizzati per carenza di capacità organizzativa	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché l'amministrazione non ha preso in considerazione tale possibilità	–	–	–	–	–
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Amministrazione locale</b>					
Sì, ma solo ricorrendo a occasioni formative non programmate	41,7	23,3	16,3	6,7	22,1
Sì, solo quelli programmati per il 2003	12,3	11,2	12,8	14,4	12,6
Sì, non solo quelli programmati per il 2003, ma anche recuperando altri programmati in precedenza	6,8	15,3	17,3	13,8	13,6
Sì, non solo quelli programmati, ma anche altri progettati successivamente o al di fuori dei programmi stabiliti	32,8	37,2	53,0	63,1	46,6
No, non sono stati realizzati per mancanza di risorse finanziarie	3,0	8,4	0,6	1,0	3,0

**segue**      **Tavola 4 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>segue Amministrazione locale</b>					
No, non sono stati realizzati perché non erano una priorità	2	3	–	–	5
No, non sono stati realizzati perché non era noto il fabbisogno formativo del personale	3	5	–	2	10
No, non sono stati realizzati per carenza di capacità organizzativa	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché l'amministrazione non ha preso in considerazione tale possibilità	3	2	–	–	5
<b>Totale</b>	<b>235</b>	<b>215</b>	<b>314</b>	<b>194</b>	<b>958</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Sì, ma solo ricorrendo a occasioni formative non programmate	107	53	54	15	229
Sì, solo quelli programmati per il 2003	36	27	43	30	136
Sì, non solo quelli programmati per il 2003, ma anche recuperando altri programmati in precedenza	20	33	59	34	146
Sì, non solo quelli programmati, ma anche altri progettati successivamente o al di fuori dei programmi stabiliti	84	82	171	136	473
No, non sono stati realizzati per mancanza di risorse finanziarie	7	18	2	2	29
No, non sono stati realizzati perché non erano una priorità	2	3	–	–	5
No, non sono stati realizzati perché non era noto il fabbisogno formativo del personale	5	5	–	2	12
No, non sono stati realizzati per carenza di capacità organizzativa	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché l'amministrazione non ha preso in considerazione tale possibilità	3	2	–	–	5
<b>Totale</b>	<b>264</b>	<b>223</b>	<b>330</b>	<b>218</b>	<b>1.035</b>

**segue**      **Tavola 4 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Modalità o motivazioni	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>segue Amministrazione locale</b>					
No, non sono stati realizzati perché non erano una priorità	0,9	1,4	–	–	0,5
No, non sono stati realizzati perché non era noto il fabbisogno formativo del personale	1,3	2,3	–	1,0	1,0
No, non sono stati realizzati per carenza di capacità organizzativa	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché l'amministrazione non ha preso in considerazione tale possibilità	1,3	0,9	–	–	0,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Sì, ma solo ricorrendo a occasioni formative non programmate	40,5	23,8	16,4	6,8	22,1
Sì, solo quelli programmati per il 2003	13,6	12,1	13,1	13,7	13,1
Sì, non solo quelli programmati per il 2003, ma anche recuperando altri programmati in precedenza	7,6	14,8	17,9	15,5	14,1
Sì, non solo quelli programmati, ma anche altri progettati successivamente o al di fuori dei programmi stabiliti	31,8	36,8	52,0	62,1	45,7
No, non sono stati realizzati per mancanza di risorse finanziarie	2,7	8,1	0,6	0,9	2,8
No, non sono stati realizzati perché non erano una priorità	0,8	1,3	–	–	0,5
No, non sono stati realizzati perché non era noto il fabbisogno formativo del personale	1,9	2,2	–	0,9	1,2
No, non sono stati realizzati per carenza di capacità organizzativa	–	–	–	–	–
No, non sono stati realizzati perché l'amministrazione non ha preso in considerazione tale possibilità	1,1	0,9	–	–	0,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 5 Amministrazioni pubbliche che dichiarano di avere realizzato corsi di formazione per sottosettore istituzionale, area tematica e classe dimensionale – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	4	8	8	11	31
Finanza e <i>fund-raising</i>	1	3	–	11	15
Acquisti e/o commercializzazione	5	3	8	11	27
Programmazione strategica e/o direzionale	9	–	8	15	32
Organizzazione e/o gestione del personale	11	8	11	24	54
Contabilità e controllo di gestione	13	8	13	19	53
Tecniche e stili direzionali	5	3	3	13	24
Comunicazione e/o relazioni esterne	9	3	5	19	36
Relazioni internazionali	–	3	3	10	16
Lingue straniere	12	3	8	22	45
Informatica e/o telematica	16	3	11	23	53
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	3	–	–	7	10
Gestione e/o controllo servizi interni	4	3	5	11	23
Relazioni inter-istituzionali	–	–	6	7	13
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	7	–	3	6	16
Sicurezza ambiente di lavoro	17	5	5	17	44
Valutazione della qualità di attività e processi	8	7	3	6	24
Amministrativa	3	8	5	7	23
Beni culturali e ambientali	1	–	–	–	1
Giuridico-normativo	11	3	8	15	36
Manageriale	1	–	–	–	1
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	3	–	–	6	8
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	–	–	–	4	4
Altra	13	–	13	15	41

**Tavola 5 Amministrazioni pubbliche che dichiarano di avere realizzato corsi di formazione per sottosettore istituzionale, area tematica e classe dimensionale – Valori percentuali\***

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	15,4	100,0	50,0	45,8	41,9
Finanza e <i>fund-raising</i>	3,8	37,5	–	45,8	20,3
Acquisti e/o commercializzazione	19,2	37,5	50,0	45,8	36,5
Programmazione strategica e/o direzionale	34,6	–	50,0	62,5	43,2
Organizzazione e/o gestione del personale	42,3	100,0	68,8	100,0	73,0
Contabilità e controllo di gestione	50,0	100,0	81,3	79,2	71,6
Tecniche e stili direzionali	19,2	37,5	18,8	54,2	32,4
Comunicazione e/o relazioni esterne	34,6	37,5	31,3	79,2	48,6
Relazioni internazionali	–	37,5	18,8	41,7	21,6
Lingue straniere	46,2	37,5	50,0	91,7	60,8
Informatica e/o telematica	61,5	37,5	68,8	95,8	71,6
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	11,5	–	–	29,2	13,5
Gestione e/o controllo servizi interni	15,4	37,5	31,3	45,8	31,1
Relazioni inter-istituzionali	–	–	37,5	29,2	17,6
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	26,9	–	18,8	25,0	21,6
Sicurezza ambiente di lavoro	65,4	62,5	31,3	70,8	59,5
Valutazione della qualità di attività e processi	30,8	87,5	18,8	25,0	32,4
Amministrativa	10,2	99,3	33,3	30,8	31,5
Beni culturali e ambientali	5,1	–	–	–	1,8
Giuridico-normativo	40,6	33,3	50,0	61,7	48,7
Manageriale	5,1	–	–	–	1,8
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	10,2	–	–	23,1	11,1
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	–	–	–	15,4	5,0
Altra	50,8	–	83,3	61,7	55,9

\* La percentuale è calcolata sul totale delle amministrazioni che hanno dichiarato di aver svolto attività di formazione nell'anno 2003, distribuite per sottosettore istituzionale e classe dimensionale.

**segue**      **Tavola 5 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	77	59	76	32	244
Finanza e <i>fund-raising</i>	58	53	45	35	191
Acquisti e/o commercializzazione	65	73	55	36	229
Programmazione strategica e/o direzionale	65	64	116	92	337
Organizzazione e/o gestione del personale	156	138	171	130	595
Contabilità e controllo di gestione	121	115	141	90	467
Tecniche e stili direzionali	51	62	82	58	253
Comunicazione e/o relazioni esterne	137	126	195	136	594
Relazioni internazionali	15	29	39	35	118
Lingue straniere	39	50	106	79	274
Informatica e/o telematica	163	138	222	145	668
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	55	48	47	46	196
Gestione e/o controllo servizi interni	47	38	51	41	177
Relazioni inter-istituzionali	18	30	33	16	97
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	30	30	70	60	190
Sicurezza ambiente di lavoro	86	118	203	137	544
Valutazione della qualità di attività e processi	13	32	89	91	225
Amministrativa	65	47	31	25	168
Beni culturali e ambientali	15	23	30	21	87
Giuridico-normativo	60	71	76	36	244
Manageriale	3	3	14	6	27
Riqualficazione	3	5	19	13	39
Sociale	36	36	40	17	130
Statistica	2	–	2	–	3
Urbanistica e lavori pubblici	51	36	22	11	120
Vigilanza e polizia locale	51	41	22	8	121
Altra	54	38	85	52	229

**segue Tavola 5 – Valori percentuali\***

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	35,0	31,4	24,4	16,8	26,8
Finanza e <i>fund-raising</i>	26,4	28,2	14,4	18,3	21,0
Acquisti e/o commercializzazione	29,5	38,8	17,6	18,8	25,1
Programmazione strategica e/o direzionale	29,5	34,0	37,2	48,2	37,0
Organizzazione e/o gestione del personale	70,9	73,4	54,8	68,1	65,3
Contabilità e controllo di gestione	55,0	61,2	45,2	47,1	51,3
Tecniche e stili direzionali	23,2	33,0	26,3	30,4	27,8
Comunicazione e/o relazioni esterne	62,3	67,0	62,5	71,2	65,2
Relazioni internazionali	6,8	15,4	12,5	18,3	13,0
Lingue straniere	17,7	26,6	34,0	41,4	30,1
Informatica e/o telematica	74,1	73,4	71,2	75,9	73,3
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	25,0	25,5	15,1	24,1	21,5
Gestione e/o controllo servizi interni	21,4	20,2	16,3	21,5	19,4
Relazioni inter-istituzionali	8,2	16,0	10,6	8,4	10,6
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	13,6	16,0	22,4	31,4	20,9
Sicurezza ambiente di lavoro	39,1	62,8	65,1	71,7	59,7
Valutazione della qualità di attività e processi	5,9	17,0	28,5	47,6	24,7
Amministrativa	29,6	25,0	10,0	13,2	18,5
Beni culturali e ambientali	6,7	12,1	9,5	10,8	9,6
Giuridico-normativo	27,4	37,9	24,4	19,0	26,8
Manageriale	1,5	1,6	4,5	3,3	2,9
Riqualficazione	1,5	2,4	6,0	6,6	4,3
Sociale	16,3	19,3	12,9	9,1	14,3
Statistica	0,7	–	0,5	–	0,3
Urbanistica e lavori pubblici	23,0	19,3	7,0	5,8	13,1
Vigilanza e polizia locale	23,0	21,7	7,0	4,1	13,3
Altra	24,5	20,1	27,4	27,3	25,2

\* La percentuale è calcolata sul totale delle amministrazioni che hanno dichiarato di aver svolto attività di formazione nell'anno 2003, distribuite per sottosettore istituzionale e classe dimensionale.

**segue**      **Tavola 5 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	81	67	84	43	275
Finanza e <i>fund-raising</i>	59	56	45	46	206
Acquisti e/o commercializzazione	70	76	63	47	256
Programmazione strategica e/o direzionale	74	64	124	107	369
Organizzazione e/o gestione del personale	167	146	182	154	649
Contabilità e controllo di gestione	134	123	154	109	520
Tecniche e stili direzionali	56	65	85	71	277
Comunicazione e/o relazioni esterne	146	129	200	155	630
Relazioni internazionali	15	32	42	45	134
Lingue straniere	51	53	114	101	319
Informatica e/o telematica	179	141	233	168	721
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	58	48	47	53	206
Gestione e/o controllo servizi interni	51	41	56	52	200
Relazioni inter-istituzionali	18	30	39	23	110
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	37	30	73	66	206
Sicurezza ambiente di lavoro	103	123	208	154	588
Valutazione della qualità di attività e processi	21	39	92	97	249
Amministrativa	68	55	36	33	192
Beni culturali e ambientali	16	23	30	21	89
Giuridico-normativo	71	74	84	51	280
Manageriale	5	3	14	6	28
Riqualficazione	3	5	19	13	39
Sociale	36	36	40	17	130
Statistica	4	–	2	6	11
Urbanistica e lavori pubblici	51	36	22	11	120
Vigilanza e polizia locale	51	41	22	12	125
Altra	67	38	99	67	271

**segue Tavola 5 – Valori percentuali\***

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	32,9	34,2	25,6	20,0	27,9
Finanza e <i>fund-raising</i>	24,0	28,6	13,7	21,4	20,9
Acquisti e/o commercializzazione	28,5	38,8	19,2	21,9	26,0
Programmazione strategica e/o direzionale	30,1	32,7	37,8	49,8	37,5
Organizzazione e/o gestione del personale	67,9	74,5	55,5	71,6	65,9
Contabilità e controllo di gestione	54,5	62,8	47,0	50,7	52,8
Tecniche e stili direzionali	22,8	33,2	25,9	33,0	28,1
Comunicazione e/o relazioni esterne	59,3	65,8	61,0	72,1	64,0
Relazioni internazionali	6,1	16,3	12,8	20,9	13,6
Lingue straniere	20,7	27,0	34,8	47,0	32,4
Informatica e/o telematica	72,8	71,9	71,0	78,1	73,2
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	23,6	24,5	14,3	24,7	20,9
Gestione e/o controllo servizi interni	20,7	20,9	17,1	24,2	20,3
Relazioni inter-istituzionali	7,3	15,3	11,9	10,7	11,2
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	15,0	15,3	22,3	30,7	20,9
Sicurezza ambiente di lavoro	41,9	62,8	63,4	71,6	59,7
Valutazione della qualità di attività e processi	8,5	19,9	28,0	45,1	25,3
Amministrativa	27,6	28,0	11,1	15,2	19,5
Beni culturali e ambientali	6,5	11,6	9,0	9,6	9,0
Giuridico-normativo	28,8	37,7	25,6	23,8	28,4
Manageriale	1,9	1,5	4,3	2,9	2,8
Riqualficazione	1,3	2,3	5,7	5,9	4,0
Sociale	14,6	18,5	12,3	8,1	13,2
Statistica	1,7	–	0,5	2,6	1,2
Urbanistica e lavori pubblici	20,5	18,5	6,6	5,1	12,1
Vigilanza e polizia locale	20,5	20,9	6,6	5,4	12,7
Altra	27,2	19,3	30,1	31,1	27,5

\* La percentuale è calcolata sul totale delle amministrazioni che hanno dichiarato di aver svolto attività di formazione nell'anno 2003, distribuite per sottosettore istituzionale e classe dimensionale.

**Tavola 6 Ore di formazione realizzate per classe dimensionale, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	59	130	112	4.103	4.405
Finanza e <i>fund-raising</i>	53	56	1.600	15.901	17.610
Acquisti e/o commercializzazione	8.265	63	7.392	7.197	22.916
Programmazione strategica e/o direzionale	4.140	–	1.365	33.256	38.760
Organizzazione e/o gestione del personale	1.552	354	1.147	83.624	86.677
Contabilità e controllo di gestione	2.427	757	8.043	54.562	65.790
Tecniche e stili direzionali	4.521	64	10.133	47.458	62.177
Comunicazione e/o relazioni esterne	2.645	48	1.051	109.624	113.367
Relazioni internazionali	–	422	1.027	59.289	60.738
Lingue straniere	37.154	515	1.813	209.561	249.043
Informatica e/o telematica	5.160	8.134	135.940	308.005	457.239
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	148	–	–	24.215	24.362
Gestione e/o controllo servizi interni	549	29	4.251	253.370	258.200
Relazioni inter-istituzionali	–	–	2.464	18.861	21.325
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	4.050	–	128	1.730	5.908
Sicurezza ambiente di lavoro	9.486	436	243	2.813.610	2.823.773
Valutazione della qualità di attività e processi	12.155	169	1.387	68.942	82.653
Amministrativa	–	1.854	16.464	27.112	45.430
Beni culturali e ambientali	21	–	–	–	21
Giuridico-normativo	21.083	53	9.611	11.921	42.669
Manageriale	8	–	–	–	8
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	5.491	–	–	22.489	27.980
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	–	–	–	35.849	35.849
Altra	18.612	–	4.872	496.671	520.155
<b>Totale</b>	<b>137.578</b>	<b>13.085</b>	<b>209.043</b>	<b>4.707.347</b>	<b>5.067.053</b>

**Tavola 6 Ore di formazione realizzate per classe dimensionale, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	–	1,0	0,1	0,1	0,1
Finanza e <i>fund-raising</i>	–	0,4	0,8	0,3	0,3
Acquisti e/o commercializzazione	6,0	0,5	3,5	0,2	0,5
Programmazione strategica e/o direzionale	3,0	–	0,7	0,7	0,8
Organizzazione e/o gestione del personale	1,1	2,7	0,5	1,8	1,7
Contabilità e controllo di gestione	1,8	5,8	3,8	1,2	1,3
Tecniche e stili direzionali	3,3	0,5	4,8	1,0	1,2
Comunicazione e/o relazioni esterne	1,9	0,4	0,5	2,3	2,2
Relazioni internazionali	–	3,2	0,5	1,3	1,2
Lingue straniere	27,0	3,9	0,9	4,5	4,9
Informatica e/o telematica	3,8	62,2	65,0	6,5	9,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	0,1	–	–	0,5	0,5
Gestione e/o controllo servizi interni	0,4	0,2	2,0	5,4	5,1
Relazioni inter-istituzionali	–	–	1,2	0,4	0,4
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	2,9	–	0,1	–	0,1
Sicurezza ambiente di lavoro	6,9	3,3	0,1	59,8	55,7
Valutazione della qualità di attività e processi	8,8	1,3	0,7	1,5	1,6
Amministrativa	–	14,2	7,9	0,6	0,9
Beni culturali e ambientali	–	–	–	–	–
Giuridico-normativo	15,3	0,4	4,6	0,3	0,8
Manageriale	–	–	–	–	–
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	4,0	–	–	0,5	0,6
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	–	–	–	0,8	0,7
Altra	13,5	–	2,3	10,6	10,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue Tavola 6 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	12.368	10.121	33.539	89.697	145.725
Finanza e <i>fund-raising</i>	13.288	23.967	11.985	49.746	98.986
Acquisti e/o commercializzazione	13.844	15.821	11.272	89.035	129.972
Programmazione strategica e/o direzionale	25.244	23.918	123.454	248.367	420.983
Organizzazione e/o gestione del personale	42.666	114.570	215.632	907.826	1.280.695
Contabilità e controllo di gestione	23.417	41.550	87.929	240.601	393.497
Tecniche e stili direzionali	18.432	39.400	79.402	103.706	240.941
Comunicazione e/o relazioni esterne	70.367	538.858	430.041	1.886.201	2.925.468
Relazioni internazionali	4.111	7.947	11.093	42.022	65.173
Lingue straniere	29.014	29.281	197.060	211.698	467.053
Informatica e/o telematica	131.306	460.350	839.721	1.519.191	2.950.568
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	11.971	14.484	22.340	16.077	64.872
Gestione e/o controllo servizi interni	16.038	24.051	26.951	142.762	209.802
Relazioni inter-istituzionali	2.901	14.590	10.290	10.453	38.235
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	10.603	18.639	204.463	138.122	371.827
Sicurezza ambiente di lavoro	65.821	192.547	1.699.532	2.765.196	4.723.096
Valutazione della qualità di attività e processi	30.613	42.456	579.863	261.221	914.153
Amministrativa	15.467	18.901	49.303	63.535	147.206
Beni culturali e ambientali	2.975	8.430	12.832	32.464	56.702
Giuridico-normativo	18.229	111.754	227.625	70.081	427.689
Manageriale	3.086	388	61.519	444.808	509.800
Riqualficazione	124	8.372	87.971	291	96.758
Sociale	8.607	40.757	83.154	38.922	171.439
Statistica	176	–	3.330	–	3.506
Urbanistica e lavori pubblici	17.718	23.746	15.112	134.790	191.366
Vigilanza e polizia locale	19.959	39.948	53.007	65.711	178.625
Altra	15.889	9.770	588.940	324.030	938.628
<b>Totale</b>	<b>624.235</b>	<b>1.874.617</b>	<b>5.767.360</b>	<b>9.896.551</b>	<b>18.162.763</b>

**segue Tavola 6 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	2,0	0,5	0,6	0,9	0,8
Finanza e <i>fund-raising</i>	2,1	1,3	0,2	0,5	0,5
Acquisti e/o commercializzazione	2,2	0,8	0,2	0,9	0,7
Programmazione strategica e/o direzionale	4,0	1,3	2,1	2,5	2,3
Organizzazione e/o gestione del personale	6,8	6,1	3,7	9,2	7,1
Contabilità e controllo di gestione	3,8	2,2	1,5	2,4	2,2
Tecniche e stili direzionali	3,0	2,1	1,4	1,0	1,3
Comunicazione e/o relazioni esterne	11,3	28,7	7,5	19,1	16,1
Relazioni internazionali	0,7	0,4	0,2	0,4	0,4
Lingue straniere	4,6	1,6	3,4	2,1	2,6
Informatica e/o telematica	21,0	24,6	14,6	15,4	16,2
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	1,9	0,8	0,4	0,2	0,4
Gestione e/o controllo servizi interni	2,6	1,3	0,5	1,4	1,2
Relazioni inter-istituzionali	0,5	0,8	0,2	0,1	0,2
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	1,7	1,0	3,5	1,4	2,0
Sicurezza ambiente di lavoro	10,5	10,3	29,5	27,9	26,0
Valutazione della qualità di attività e processi	4,9	2,3	10,1	2,6	5,0
Amministrativa	2,5	1,0	0,9	0,6	0,8
Beni culturali e ambientali	0,5	0,4	0,2	0,3	0,3
Giuridico-normativo	2,9	6,0	3,9	0,7	2,4
Manageriale	0,5	–	1,1	4,5	2,8
Riqualficazione	–	0,4	1,5	–	0,5
Sociale	1,4	2,2	1,4	0,4	0,9
Statistica	–	–	0,1	–	–
Urbanistica e lavori pubblici	2,8	1,3	0,3	1,4	1,1
Vigilanza e polizia locale	3,2	2,1	0,9	0,7	1,0
Altra	2,5	0,5	10,2	3,3	5,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue Tavola 6 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	12.428	10.252	33.651	93.800	150.130
Finanza e <i>fund-raising</i>	13.341	24.023	13.585	65.647	116.595
Acquisti e/o commercializzazione	22.108	15.885	18.664	96.232	152.888
Programmazione strategica e/o direzionale	29.383	23.918	124.820	281.622	459.743
Organizzazione e/o gestione del personale	44.218	114.925	216.779	991.450	1.367.372
Contabilità e controllo di gestione	25.844	42.308	95.972	295.163	459.287
Tecniche e stili direzionali	22.953	39.464	89.535	151.165	303.117
Comunicazione e/o relazioni esterne	73.013	538.906	431.092	1.995.824	3.038.835
Relazioni internazionali	4.111	8.369	12.120	101.310	125.910
Lingue straniere	66.168	29.795	198.874	421.258	716.095
Informatica e/o telematica	136.466	468.484	975.661	1.827.195	3.407.807
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	12.119	14.484	22.340	40.291	89.234
Gestione e/o controllo servizi interni	16.587	24.081	31.201	396.133	468.002
Relazioni inter-istituzionali	2.901	14.590	12.754	29.314	59.560
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	14.653	18.639	204.591	139.852	377.735
Sicurezza ambiente di lavoro	75.307	192.983	1.699.774	5.578.805	7.546.869
Valutazione della qualità di attività e processi	42.768	42.625	581.250	330.163	996.806
Amministrativa	15.467	20.755	65.767	90.647	192.636
Beni culturali e ambientali	2.996	8.430	12.832	32.464	56.723
Giuridico-normativo	39.312	111.808	237.236	82.002	470.358
Manageriale	3.094	388	61.519	444.808	509.808
Riqualficazione	124	8.372	87.971	291	96.758
Sociale	8.607	40.757	83.154	38.922	171.439
Statistica	5.667	–	3.330	22.489	31.485
Urbanistica e lavori pubblici	17.718	23.746	15.112	134.790	191.366
Vigilanza e polizia locale	19.959	39.948	53.007	101.560	214.475
Altra	34.501	9.770	593.812	820.701	1.458.784
<b>Totale</b>	<b>761.813</b>	<b>1.887.703</b>	<b>5.976.402</b>	<b>14.603.898</b>	<b>23.229.816</b>

**segue**      **Tavola 6 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	1,6	0,5	0,6	0,6	0,6
Finanza e <i>fund-raising</i>	1,8	1,3	0,2	0,4	0,5
Acquisti e/o commercializzazione	2,9	0,8	0,3	0,7	0,7
Programmazione strategica e/o direzionale	3,9	1,3	2,1	1,9	2,0
Organizzazione e/o gestione del personale	5,8	6,1	3,6	6,8	5,9
Contabilità e controllo di gestione	3,4	2,2	1,6	2,0	2,0
Tecniche e stili direzionali	3,0	2,1	1,5	1,0	1,3
Comunicazione e/o relazioni esterne	9,6	28,5	7,2	13,7	13,1
Relazioni internazionali	0,5	0,4	0,2	0,7	0,5
Lingue straniere	8,7	1,6	3,3	2,9	3,1
Informatica e/o telematica	17,9	24,8	16,3	12,5	14,7
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	1,6	0,8	0,4	0,3	0,4
Gestione e/o controllo servizi interni	2,2	1,3	0,5	2,7	2,0
Relazioni inter-istituzionali	0,4	0,8	0,2	0,2	0,3
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	1,9	1,0	3,4	1,0	1,6
Sicurezza ambiente di lavoro	9,9	10,2	28,4	38,2	32,5
Valutazione della qualità di attività e processi	5,6	2,3	9,7	2,3	4,3
Amministrativa	2,0	1,1	1,1	0,6	0,8
Beni culturali e ambientali	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2
Giuridico-normativo	5,2	5,9	4,0	0,6	2,0
Manageriale	0,4	–	1,0	3,0	2,2
Riqualficazione	–	0,4	1,5	–	0,4
Sociale	1,1	2,2	1,4	0,3	0,7
Statistica	0,7	–	0,1	0,2	0,1
Urbanistica e lavori pubblici	2,3	1,3	0,3	0,9	0,8
Vigilanza e polizia locale	2,6	2,1	0,9	0,7	0,9
Altra	4,5	0,5	9,9	5,6	6,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 7 Partecipanti alle iniziative di formazione realizzate nell'anno 2003 per classe dimensionale, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	4	13	8	194	220
Finanza e <i>fund-raising</i>	3	8	133	625	769
Acquisti e/o commercializzazione	152	3	101	316	572
Programmazione strategica e/o direzionale	129	–	141	622	892
Organizzazione e/o gestione del personale	108	48	61	5.261	5.479
Contabilità e controllo di gestione	147	45	624	6.656	7.472
Tecniche e stili direzionali	102	3	520	3.824	4.448
Comunicazione e/o relazioni esterne	94	3	139	5.041	5.276
Relazioni internazionali	–	3	64	1.140	1.206
Lingue straniere	348	13	227	8.902	9.491
Informatica e/o telematica	574	478	3.283	41.203	45.538
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	30	–	–	796	826
Gestione e/o controllo servizi interni	88	3	349	47.210	47.651
Relazioni inter-istituzionali	–	–	136	329	465
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	482	–	5	163	650
Sicurezza ambiente di lavoro	890	5	35	37.444	38.374
Valutazione della qualità di attività e processi	700	11	69	2.681	3.460
Amministrativa	–	87	579	1.129	1.794
Beni culturali e ambientali	3	–	–	–	3
Giuridico-normativo	1.267	3	328	664	2.262
Manageriale	1	–	–	–	1
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	309	–	–	971	1.280
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	–	–	–	485	485
Altra	648	–	117	22.080	22.845
<b>Totale</b>	<b>6.079</b>	<b>725</b>	<b>6.920</b>	<b>187.736</b>	<b>201.459</b>

**Tavola 7 Partecipanti alle iniziative di formazione realizzate nell'anno 2003 per classe dimensionale, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	0,1	1,8	0,1	0,1	0,1
Finanza e <i>fund-raising</i>	–	1,1	1,9	0,3	0,4
Acquisti e/o commercializzazione	2,5	0,4	1,5	0,2	0,3
Programmazione strategica e/o direzionale	2,1	–	2,0	0,3	0,4
Organizzazione e/o gestione del personale	1,8	6,6	0,9	2,8	2,7
Contabilità e controllo di gestione	2,4	6,2	9,0	3,5	3,7
Tecniche e stili direzionali	1,7	0,4	7,5	2,0	2,2
Comunicazione e/o relazioni esterne	1,5	0,4	2,0	2,7	2,6
Relazioni internazionali	–	0,4	0,9	0,6	0,6
Lingue straniere	5,7	1,8	3,3	4,7	4,7
Informatica e/o telematica	9,4	66,0	47,4	21,9	22,6
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	0,5	–	–	0,4	0,4
Gestione e/o controllo servizi interni	1,5	0,4	5,0	25,1	23,7
Relazioni inter-istituzionali	–	–	2,0	0,2	0,2
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	7,9	–	0,1	0,1	0,3
Sicurezza ambiente di lavoro	14,6	0,7	0,5	19,9	19,0
Valutazione della qualità di attività e processi	11,5	1,5	1,0	1,4	1,7
Amministrativa	–	12,0	8,4	0,6	0,9
Beni culturali e ambientali	–	–	–	–	–
Giuridico-normativo	20,8	0,4	4,7	0,4	1,1
Manageriale	–	–	–	–	–
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	5,1	–	–	0,5	0,6
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	–	–	–	0,3	0,2
Altra	10,7	–	1,7	11,8	11,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue Tavola 7 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	800	534	2.024	7.729	11.088
Finanza e <i>fund-raising</i>	725	792	714	2.983	5.215
Acquisti e/o commercializzazione	931	839	676	1.563	4.008
Programmazione strategica e/o direzionale	610	1.484	3.796	12.885	18.774
Organizzazione e/o gestione del personale	1.759	4.834	6.717	36.607	49.917
Contabilità e controllo di gestione	1.260	2.182	4.838	9.616	17.895
Tecniche e stili direzionali	1.514	1.750	2.180	4.024	9.469
Comunicazione e/o relazioni esterne	2.981	7.835	12.952	29.810	53.578
Relazioni internazionali	132	159	674	2.635	3.600
Lingue straniere	699	1.154	5.482	8.913	16.248
Informatica e/o telematica	4.271	9.394	20.660	55.256	89.580
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	836	506	1.460	762	3.563
Gestione e/o controllo servizi interni	1.371	1.043	1.365	12.054	15.833
Relazioni inter-istituzionali	150	845	784	442	2.221
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	401	1.370	3.909	8.086	13.766
Sicurezza ambiente di lavoro	3.333	8.135	36.177	52.905	100.550
Valutazione della qualità di attività e processi	380	1.164	9.315	11.216	22.075
Amministrativa	706	877	935	3.849	6.366
Beni culturali e ambientali	124	430	461	1.940	2.955
Giuridico-normativo	1.131	2.665	6.419	6.992	17.206
Manageriale	82	17	1.312	7.426	8.836
Riqualficazione	15	344	2.426	73	2.857
Sociale	758	1.184	2.640	2.236	6.818
Statistica	2	–	132	–	134
Urbanistica e lavori pubblici	1.443	1.420	722	4.686	8.271
Vigilanza e polizia locale	846	1.294	992	1.861	4.994
Altra	592	609	87.192	35.378	123.770
<b>Totale</b>	<b>27.850</b>	<b>52.858</b>	<b>216.953</b>	<b>321.927</b>	<b>619.588</b>

**segue Tavola 7 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	2,9	1,0	0,9	2,4	1,8
Finanza e <i>fund-raising</i>	2,6	1,5	0,3	0,9	0,8
Acquisti e/o commercializzazione	3,3	1,6	0,3	0,5	0,6
Programmazione strategica e/o direzionale	2,2	2,8	1,7	4,0	3,0
Organizzazione e/o gestione del personale	6,3	9,1	3,1	11,4	8,1
Contabilità e controllo di gestione	4,5	4,1	2,2	3,0	2,9
Tecniche e stili direzionali	5,4	3,3	1,0	1,3	1,5
Comunicazione e/o relazioni esterne	10,7	14,8	6,0	9,3	8,6
Relazioni internazionali	0,5	0,3	0,3	0,8	0,6
Lingue straniere	2,5	2,2	2,5	2,8	2,6
Informatica e/o telematica	15,3	17,8	9,5	17,2	14,5
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	3,0	1,0	0,7	0,2	0,6
Gestione e/o controllo servizi interni	4,9	2,0	0,6	3,7	2,6
Relazioni inter-istituzionali	0,5	1,6	0,4	0,1	0,4
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	1,4	2,6	1,8	2,5	2,2
Sicurezza ambiente di lavoro	12,0	15,4	16,7	16,4	16,2
Valutazione della qualità di attività e processi	1,4	2,2	4,3	3,5	3,6
Amministrativa	2,5	1,7	0,4	1,2	1,0
Beni culturali e ambientali	0,4	0,8	0,2	0,6	0,5
Giuridico-normativo	4,1	5,0	3,0	2,2	2,8
Manageriale	0,3	–	0,6	2,3	1,4
Riqualficazione	0,1	0,7	1,1	–	0,5
Sociale	2,7	2,2	1,2	0,7	1,1
Statistica	–	–	0,1	–	–
Urbanistica e lavori pubblici	5,2	2,7	0,3	1,5	1,3
Vigilanza e polizia locale	3,0	2,4	0,5	0,6	0,8
Altra	2,1	1,2	40,2	11,0	20,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue**      **Tavola 7 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	804	548	2.032	7.924	11.307
Finanza e <i>fund-raising</i>	728	800	848	3.608	5.984
Acquisti e/o commercializzazione	1.083	841	777	1.879	4.580
Programmazione strategica e/o direzionale	739	1.484	3.937	13.507	19.666
Organizzazione e/o gestione del personale	1.867	4.882	6.778	41.868	55.396
Contabilità e controllo di gestione	1.407	2.227	5.462	16.272	25.367
Tecniche e stili direzionali	1.616	1.753	2.700	7.848	13.917
Comunicazione e/o relazioni esterne	3.075	7.838	13.091	34.851	58.854
Relazioni internazionali	132	162	738	3.775	4.807
Lingue straniere	1.048	1.167	5.709	17.815	25.738
Informatica e/o telematica	4.845	9.872	23.942	96.459	135.118
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	867	506	1.460	1.557	4.389
Gestione e/o controllo servizi interni	1.459	1.046	1.714	59.264	63.483
Relazioni inter-istituzionali	150	845	920	772	2.687
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	883	1.370	3.914	8.249	14.416
Sicurezza ambiente di lavoro	4.223	8.140	36.212	90.349	138.924
Valutazione della qualità di attività e processi	1.079	1.175	9.384	13.897	25.536
Amministrativa	706	964	1.514	4.977	8.161
Beni culturali e ambientali	127	430	461	1.940	2.958
Giuridico-normativo	2.398	2.667	6.747	7.656	19.468
Manageriale	83	17	1.312	7.426	8.838
Riqualficazione	15	344	2.426	73	2.857
Sociale	758	1.184	2.640	2.236	6.818
Statistica	311	–	132	971	1.414
Urbanistica e lavori pubblici	1.443	1.420	722	4.686	8.271
Vigilanza e polizia locale	846	1.294	992	2.346	5.479
Altra	1.240	609	87.309	57.458	146.615
<b>Totale</b>	<b>33.929</b>	<b>53.583</b>	<b>223.873</b>	<b>509.663</b>	<b>821.047</b>

**segue**      **Tavola 7 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	2,4	1,0	0,9	1,6	1,4
Finanza e <i>fund-raising</i>	2,1	1,5	0,4	0,7	0,7
Acquisti e/o commercializzazione	3,2	1,6	0,3	0,4	0,6
Programmazione strategica e/o direzionale	2,2	2,8	1,8	2,7	2,4
Organizzazione e/o gestione del personale	5,5	9,1	3,0	8,2	6,7
Contabilità e controllo di gestione	4,1	4,2	2,4	3,2	3,1
Tecniche e stili direzionali	4,8	3,3	1,2	1,5	1,7
Comunicazione e/o relazioni esterne	9,1	14,6	5,8	6,8	7,2
Relazioni internazionali	0,4	0,3	0,3	0,7	0,6
Lingue straniere	3,1	2,2	2,6	3,5	3,1
Informatica e/o telematica	14,3	18,4	10,7	18,9	16,5
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	2,6	0,9	0,7	0,3	0,5
Gestione e/o controllo servizi interni	4,3	2,0	0,8	11,6	7,7
Relazioni inter-istituzionali	0,4	1,6	0,4	0,2	0,3
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	2,6	2,6	1,7	1,6	1,8
Sicurezza ambiente di lavoro	12,4	15,2	16,2	17,7	16,9
Valutazione della qualità di attività e processi	3,2	2,2	4,2	2,7	3,1
Amministrativa	2,1	1,8	0,7	1,0	1,0
Beni culturali e ambientali	0,4	0,8	0,2	0,4	0,4
Giuridico-normativo	7,1	5,0	3,0	1,5	2,4
Manageriale	0,2	–	0,6	1,5	1,1
Riqualficazione	–	0,6	1,1	–	0,3
Sociale	2,2	2,2	1,2	0,4	0,8
Statistica	0,9	–	0,1	0,2	0,2
Urbanistica e lavori pubblici	4,3	2,7	0,3	0,9	1,0
Vigilanza e polizia locale	2,5	2,4	0,4	0,5	0,7
Altra	3,7	1,1	39,0	11,3	17,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 8 Partecipanti alle iniziative di formazione realizzate nell'anno 2003 secondo inquadramento giuridico, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	21	107	92	–	220
Finanza e <i>fund-raising</i>	156	600	13	–	769
Acquisti e/o commercializzazione	51	393	129	–	572
Programmazione strategica e/o direzionale	720	122	47	3	892
Organizzazione e/o gestione del personale	813	1.967	2.675	24	5.479
Contabilità e controllo di gestione	306	5.071	2.091	5	7.472
Tecniche e stili direzionali	353	2.860	1.236	–	4.448
Comunicazione e/o relazioni esterne	186	3.759	1.326	6	5.276
Relazioni internazionali	176	847	183	–	1.206
Lingue straniere	913	5.374	2.917	287	9.491
Informatica e/o telematica	400	29.716	15.305	116	45.538
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	9	175	369	272	826
Gestione e/o controllo servizi interni	308	41.449	5.833	61	47.651
Relazioni inter-istituzionali	33	297	135	–	465
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	82	363	205	–	650
Sicurezza ambiente di lavoro	333	7.710	30.301	29	38.374
Valutazione della qualità di attività e processi	151	560	2.748	1	3.460
Amministrativa	36	1.069	690	–	1.794
Beni culturali e ambientali	1	–	1	–	3
Giuridico-normativo	718	1.350	193	–	2.262
Manageriale	–	1	–	–	1
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	17	802	461	–	1.280
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	211	270	–	4	485
Altra	515	12.868	5.865	3.597	22.845
<b>Totale</b>	<b>6.511</b>	<b>117.729</b>	<b>72.815</b>	<b>4.404</b>	<b>201.459</b>

**Tavola 8 Partecipanti alle iniziative di formazione realizzate nell'anno 2003 secondo inquadramento giuridico, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	0,3	0,1	0,1	–	0,1
Finanza e <i>fund-raising</i>	2,4	0,5	–	–	0,4
Acquisti e/o commercializzazione	0,8	0,3	0,2	–	0,3
Programmazione strategica e/o direzionale	11,1	0,1	0,1	0,1	0,4
Organizzazione e/o gestione del personale	12,5	1,7	3,7	0,5	2,7
Contabilità e controllo di gestione	4,7	4,3	2,9	0,1	3,7
Tecniche e stili direzionali	5,4	2,4	1,7	–	2,2
Comunicazione e/o relazioni esterne	2,9	3,2	1,8	0,1	2,6
Relazioni internazionali	2,7	0,7	0,3	–	0,6
Lingue straniere	14,0	4,6	4,0	6,5	4,7
Informatica e/o telematica	6,1	25,2	21,0	2,6	22,6
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	0,1	0,1	0,5	6,2	0,4
Gestione e/o controllo servizi interni	4,7	35,2	8,0	1,4	23,7
Relazioni inter-istituzionali	0,5	0,3	0,2	–	0,2
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	1,3	0,3	0,3	–	0,3
Sicurezza ambiente di lavoro	5,1	6,5	41,6	0,7	19,0
Valutazione della qualità di attività e processi	2,3	0,5	3,8	–	1,7
Amministrativa	0,5	0,9	0,9	–	0,9
Beni culturali e ambientali	–	–	–	–	–
Giuridico-normativo	11,0	1,1	0,3	–	1,1
Manageriale	–	–	–	–	–
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	0,3	0,7	0,6	–	0,6
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	3,2	0,2	–	0,1	0,2
Altra	7,9	10,9	8,1	81,7	11,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue Tavola 8 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	1.581	3.881	5.623	3	11.088
Finanza e <i>fund-raising</i>	630	2.383	2.191	11	5.215
Acquisti e/o commercializzazione	190	1.342	2.468	8	4.008
Programmazione strategica e/o direzionale	10.328	3.943	4.352	151	18.774
Organizzazione e/o gestione del personale	8.375	18.806	22.652	84	49.917
Contabilità e controllo di gestione	2.330	6.170	9.317	79	17.895
Tecniche e stili direzionali	2.823	3.103	3.528	16	9.469
Comunicazione e/o relazioni esterne	5.888	13.072	33.411	1.207	53.578
Relazioni internazionali	889	1.421	1.098	193	3.600
Lingue straniere	2.053	4.862	9.064	269	16.248
Informatica e/o telematica	7.247	19.872	61.542	919	89.580
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	262	812	2.404	85	3.563
Gestione e/o controllo servizi interni	4.305	3.139	8.324	65	15.833
Relazioni inter-istituzionali	603	807	773	40	2.221
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	3.559	3.034	6.984	189	13.766
Sicurezza ambiente di lavoro	9.665	21.298	68.434	1.153	100.550
Valutazione della qualità di attività e processi	4.827	4.907	12.269	72	22.075
Amministrativa	205	1.500	4.656	6	6.366
Beni culturali e ambientali	56	694	2.144	61	2.955
Giuridico-normativo	938	5.419	10.704	144	17.206
Manageriale	1.829	1.974	5.033	–	8.836
Riqualficazione	141	628	2.083	5	2.857
Sociale	415	1.840	4.397	166	6.818
Statistica	62	70	2	–	134
Urbanistica e lavori pubblici	186	1.475	6.578	32	8.271
Vigilanza e polizia locale	47	469	4.477	2	4.994
Altra	6.613	86.927	29.768	462	123.770
<b>Totale</b>	<b>76.048</b>	<b>213.847</b>	<b>324.274</b>	<b>5.419</b>	<b>619.588</b>

**segue**      **Tavola 8 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	2,1	1,8	1,7	0,1	1,8
Finanza e <i>fund-raising</i>	0,8	1,1	0,7	0,2	0,8
Acquisti e/o commercializzazione	0,2	0,6	0,8	0,1	0,6
Programmazione strategica e/o direzionale	13,6	1,8	1,3	2,8	3,0
Organizzazione e/o gestione del personale	11,0	8,8	7,0	1,5	8,1
Contabilità e controllo di gestione	3,1	2,9	2,9	1,5	2,9
Tecniche e stili direzionali	3,7	1,5	1,1	0,3	1,5
Comunicazione e/o relazioni esterne	7,7	6,1	10,3	22,3	8,6
Relazioni internazionali	1,2	0,7	0,3	3,6	0,6
Lingue straniere	2,7	2,3	2,8	5,0	2,6
Informatica e/o telematica	9,5	9,3	19,0	17,0	14,5
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	0,3	0,4	0,7	1,6	0,6
Gestione e/o controllo servizi interni	5,7	1,5	2,6	1,2	2,6
Relazioni inter-istituzionali	0,8	0,4	0,2	0,7	0,4
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	4,7	1,4	2,2	3,5	2,2
Sicurezza ambiente di lavoro	12,7	10,0	21,1	21,3	16,2
Valutazione della qualità di attività e processi	6,3	2,3	3,8	1,3	3,6
Amministrativa	0,3	0,7	1,4	0,1	1,0
Beni culturali e ambientali	0,1	0,3	0,7	1,1	0,5
Giuridico-normativo	1,2	2,5	3,3	2,7	2,8
Manageriale	2,4	0,9	1,6	–	1,4
Riqualificazione	0,2	0,3	0,6	0,1	0,5
Sociale	0,5	0,9	1,4	3,1	1,1
Statistica	0,1	–	–	–	–
Urbanistica e lavori pubblici	0,2	0,7	2,0	0,6	1,3
Vigilanza e polizia locale	0,1	0,2	1,4	–	0,8
Altra	8,7	40,6	9,2	8,5	20,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue**      **Tavola 8 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	1.602	3.987	5.715	3	11.307
Finanza e <i>fund-raising</i>	786	2.983	2.204	11	5.984
Acquisti e/o commercializzazione	241	1.735	2.596	8	4.580
Programmazione strategica e/o direzionale	11.048	4.065	4.400	153	19.666
Organizzazione e/o gestione del personale	9.188	20.773	25.327	108	55.396
Contabilità e controllo di gestione	2.636	11.240	11.407	83	25.367
Tecniche e stili direzionali	3.176	5.962	4.764	16	13.917
Comunicazione e/o relazioni esterne	6.074	16.831	34.737	1.213	58.854
Relazioni internazionali	1.066	2.268	1.280	193	4.807
Lingue straniere	2.966	10.236	11.981	555	25.738
Informatica e/o telematica	7.647	49.589	76.847	1.036	135.118
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	271	987	2.774	357	4.389
Gestione e/o controllo servizi interni	4.613	44.588	14.156	126	63.483
Relazioni inter-istituzionali	636	1.104	908	40	2.687
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	3.641	3.397	7.189	189	14.416
Sicurezza ambiente di lavoro	9.998	29.008	98.735	1.182	138.924
Valutazione della qualità di attività e processi	4.979	5.467	15.017	73	25.536
Amministrativa	240	2.568	5.346	6	8.161
Beni culturali e ambientali	57	694	2.145	61	2.958
Giuridico-normativo	1.657	6.769	10.898	144	19.468
Manageriale	1.829	1.975	5.033	–	8.838
Riqualficazione	141	628	2.083	5	2.857
Sociale	415	1.840	4.397	166	6.818
Statistica	79	872	463	–	1.414
Urbanistica e lavori pubblici	186	1.475	6.578	32	8.271
Vigilanza e polizia locale	258	739	4.477	5	5.479
Altra	7.128	99.794	35.633	4.059	146.615
<b>Totale</b>	<b>82.559</b>	<b>331.576</b>	<b>397.089</b>	<b>9.823</b>	<b>821.047</b>

**segue Tavola 8 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	1,9	1,2	1,4	–	1,4
Finanza e <i>fund-raising</i>	1,0	0,9	0,6	0,1	0,7
Acquisti e/o commercializzazione	0,3	0,5	0,7	0,1	0,6
Programmazione strategica e/o direzionale	13,4	1,2	1,1	1,6	2,4
Organizzazione e/o gestione del personale	11,1	6,3	6,4	1,1	6,7
Contabilità e controllo di gestione	3,2	3,4	2,9	0,8	3,1
Tecniche e stili direzionali	3,8	1,8	1,2	0,2	1,7
Comunicazione e/o relazioni esterne	7,4	5,1	8,7	12,3	7,2
Relazioni internazionali	1,3	0,7	0,3	2,0	0,6
Lingue straniere	3,6	3,1	3,0	5,7	3,1
Informatica e/o telematica	9,3	15,0	19,4	10,5	16,5
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	0,3	0,3	0,7	3,6	0,5
Gestione e/o controllo servizi interni	5,6	13,4	3,6	1,3	7,7
Relazioni inter-istituzionali	0,8	0,3	0,2	0,4	0,3
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	4,4	1,0	1,8	1,9	1,8
Sicurezza ambiente di lavoro	12,1	8,7	24,9	12,0	16,9
Valutazione della qualità di attività e processi	6,0	1,6	3,8	0,7	3,1
Amministrativa	0,3	0,8	1,3	0,1	1,0
Beni culturali e ambientali	0,1	0,2	0,5	0,6	0,4
Giuridico-normativo	2,0	2,0	2,7	1,5	2,4
Manageriale	2,2	0,6	1,3	–	1,1
Riqualficazione	0,2	0,2	0,5	–	0,3
Sociale	0,5	0,6	1,1	1,7	0,8
Statistica	0,1	0,3	0,1	–	0,2
Urbanistica e lavori pubblici	0,2	0,4	1,7	0,3	1,0
Vigilanza e polizia locale	0,3	0,2	1,1	0,1	0,7
Altra	8,6	30,1	9,0	41,3	17,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 9 Ore di formazione realizzate nell'anno 2003 per inquadramento giuridico dei partecipanti, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	595	2.142	1.668	–	4.405
Finanza e <i>fund-raising</i>	2.945	14.257	407	–	17.610
Acquisti e/o commercializzazione	1.295	18.843	2.779	–	22.916
Programmazione strategica e/o direzionale	27.647	9.942	1.097	74	38.760
Organizzazione e/o gestione del personale	23.474	28.352	31.761	3.090	86.677
Contabilità e controllo di gestione	6.277	35.616	23.877	20	65.790
Tecniche e stili direzionali	12.781	22.191	27.204	–	62.177
Comunicazione e/o relazioni esterne	9.026	77.341	26.859	141	113.367
Relazioni internazionali	13.354	38.074	9.310	–	60.738
Lingue straniere	47.835	113.037	86.725	1.445	249.043
Informatica e/o telematica	12.705	217.946	224.760	1.827	457.239
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	3.913	8.616	9.761	2.072	24.362
Gestione e/o controllo servizi interni	6.805	154.016	88.705	8.673	258.200
Relazioni inter-istituzionali	2.118	12.624	6.582	–	21.325
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	1.354	2.535	2.019	–	5.908
Sicurezza ambiente di lavoro	3.813	533.104	2.285.453	1.404	2.823.773
Valutazione della qualità di attività e processi	6.639	20.017	55.986	11	82.653
Amministrativa	554	28.593	16.283	–	45.430
Beni culturali e ambientali	11	–	11	–	21
Giuridico-normativo	17.500	21.362	3.807	–	42.669
Manageriale	–	8	–	–	8
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	311	17.956	9.713	–	27.980
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	5.802	29.624	–	424	35.849
Altra	14.773	276.986	161.583	66.812	520.155
<b>Totale</b>	<b>221.527</b>	<b>1.683.185</b>	<b>3.076.350</b>	<b>85.991</b>	<b>5.067.054</b>

**Tavola 9 Ore di formazione realizzate nell'anno 2003 per inquadramento giuridico dei partecipanti, sottosettore istituzionale e area tematica – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Amministrazione centrale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	0,3	0,1	0,1	–	0,1
Finanza e <i>fund-raising</i>	1,3	0,8	–	–	0,3
Acquisti e/o commercializzazione	0,6	1,1	0,1	–	0,5
Programmazione strategica e/o direzionale	12,5	0,6	0,0	0,1	0,8
Organizzazione e/o gestione del personale	10,6	1,7	1,0	3,6	1,7
Contabilità e controllo di gestione	2,8	2,1	0,8	–	1,3
Tecniche e stili direzionali	5,8	1,3	0,9	–	1,2
Comunicazione e/o relazioni esterne	4,1	4,6	0,9	0,2	2,2
Relazioni internazionali	6,0	2,3	0,3	–	1,2
Lingue straniere	21,6	6,7	2,8	1,7	4,9
Informatica e/o telematica	5,7	12,9	7,3	2,1	9,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	1,8	0,5	0,3	2,4	0,5
Gestione e/o controllo servizi interni	3,1	9,2	2,9	10,1	5,1
Relazioni inter-istituzionali	1,0	0,8	0,2	–	0,4
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	0,6	0,2	0,1	–	0,1
Sicurezza ambiente di lavoro	1,7	31,7	74,3	1,6	55,7
Valutazione della qualità di attività e processi	3,0	1,2	1,8	–	1,6
Amministrativa	0,3	1,7	0,5	–	0,9
Beni culturali e ambientali	–	–	–	–	–
Giuridico-normativo	7,9	1,3	0,1	–	0,8
Manageriale	–	–	–	–	–
Riqualficazione	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–
Statistica	0,1	1,1	0,3	–	0,6
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	2,6	1,8	–	0,5	0,7
Altra	6,7	16,5	5,3	77,7	10,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue Tavola 9 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	23.717	58.116	63.811	81	145.725
Finanza e <i>fund-raising</i>	10.820	54.975	33.113	78	98.986
Acquisti e/o commercializzazione	4.099	57.153	68.394	325	129.971
Programmazione strategica e/o direzionale	250.282	113.143	56.268	1.291	420.983
Organizzazione e/o gestione del personale	520.294	376.149	383.148	1.104	1.280.695
Contabilità e controllo di gestione	62.909	106.448	223.093	1.047	393.497
Tecniche e stili direzionali	61.716	93.397	85.569	258	240.941
Comunicazione e/o relazioni esterne	193.892	495.956	2.204.336	31.284	2.925.468
Relazioni internazionali	10.626	29.713	20.165	4.669	65.173
Lingue straniere	56.414	155.984	250.280	4.375	467.053
Informatica e/o telematica	176.498	749.798	2.006.190	18.082	2.950.568
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	5.328	21.248	36.504	1.792	64.872
Gestione e/o controllo servizi interni	49.597	53.715	105.420	1.070	209.802
Relazioni inter-istituzionali	8.584	14.572	14.476	603	38.235
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	57.346	55.036	257.789	1.657	371.827
Sicurezza ambiente di lavoro	266.051	711.356	3.726.030	19.659	4.723.096
Valutazione della qualità di attività e processi	195.203	140.714	572.945	5.291	914.153
Amministrativa	4.090	46.866	96.138	112	147.206
Beni culturali e ambientali	818	18.669	36.355	859	56.702
Giuridico-normativo	15.118	186.796	223.162	2.613	427.689
Manageriale	118.742	382.226	8.833	–	509.800
Riqualficazione	8.064	45.124	43.507	62	96.757
Sociale	7.723	46.211	113.434	4.071	171.439
Statistica	1.615	1.715	176	–	3.506
Urbanistica e lavori pubblici	3.765	38.605	148.659	337	191.366
Vigilanza e polizia locale	1.391	24.380	152.844	11	178.625
Altra	112.011	170.880	639.858	15.879	938.628
<b>Totale</b>	<b>2.226.712</b>	<b>4.248.945</b>	<b>11.570.496</b>	<b>116.610</b>	<b>18.162.762</b>

**segue Tavola 9 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Amministrazione locale</b>					
Contrattazione e/o negoziale	1,1	1,4	0,6	0,1	0,8
Finanza e <i>fund-raising</i>	0,5	1,3	0,3	0,1	0,5
Acquisti e/o commercializzazione	0,2	1,3	0,6	0,3	0,7
Programmazione strategica e/o direzionale	11,2	2,7	0,5	1,1	2,3
Organizzazione e/o gestione del personale	23,4	8,9	3,3	0,9	7,1
Contabilità e controllo di gestione	2,8	2,5	1,9	0,9	2,2
Tecniche e stili direzionali	2,8	2,2	0,7	0,2	1,3
Comunicazione e/o relazioni esterne	8,7	11,7	19,1	26,8	16,1
Relazioni internazionali	0,5	0,7	0,2	4,0	0,4
Lingue straniere	2,5	3,7	2,2	3,8	2,6
Informatica e/o telematica	7,9	17,6	17,3	15,5	16,2
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	0,2	0,5	0,3	1,5	0,4
Gestione e/o controllo servizi interni	2,2	1,3	0,9	0,9	1,2
Relazioni inter-istituzionali	0,4	0,3	0,1	0,5	0,2
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	2,6	1,3	2,2	1,4	2,0
Sicurezza ambiente di lavoro	11,9	16,7	32,2	16,9	26,0
Valutazione della qualità di attività e processi	8,8	3,3	5,0	4,5	5,0
Amministrativa	0,2	1,1	0,8	0,1	0,8
Beni culturali e ambientali	0,0	0,4	0,3	0,7	0,3
Giuridico-normativo	0,7	4,4	1,9	2,2	2,4
Manageriale	5,3	9,0	0,1	–	2,8
Riqualficazione	0,4	1,1	0,4	0,1	0,5
Sociale	0,3	1,1	1,0	3,5	0,9
Statistica	0,1	–	–	–	0,0
Urbanistica e lavori pubblici	0,2	0,9	1,3	0,3	1,1
Vigilanza e polizia locale	0,1	0,6	1,3	0,0	1,0
Altra	5,0	4,0	5,5	13,6	5,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**segue Tavola 9 – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	24.312	60.258	65.479	81	150.130
Finanza e <i>fund-raising</i>	13.765	69.232	33.520	78	116.595
Acquisti e/o commercializzazione	5.394	75.996	71.173	325	152.888
Programmazione strategica e/o direzionale	277.929	123.085	57.365	1.365	459.743
Organizzazione e/o gestione del personale	543.768	404.501	414.909	4.194	1.367.372
Contabilità e controllo di gestione	69.186	142.064	246.970	1.067	459.287
Tecniche e stili direzionali	74.497	115.589	112.774	258	303.117
Comunicazione e/o relazioni esterne	202.918	573.297	2.231.195	31.425	3.038.835
Relazioni internazionali	23.980	67.787	29.475	4.669	125.910
Lingue straniere	104.249	269.021	337.006	5.820	716.095
Informatica e/o telematica	189.204	967.744	2.230.950	19.909	3.407.807
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	9.241	29.865	46.265	3.864	89.234
Gestione e/o controllo servizi interni	56.402	207.731	194.125	9.743	468.002
Relazioni inter-istituzionali	10.703	27.196	21.058	603	59.560
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	58.700	57.571	259.807	1.657	377.735
Sicurezza ambiente di lavoro	269.864	1.244.461	6.011.483	21.062	7.546.869
Valutazione della qualità di attività e processi	201.842	160.732	628.931	5.302	996.806
Amministrativa	4.644	75.459	112.421	112	192.636
Beni culturali e ambientali	829	18.669	36.366	859	56.723
Giuridico-normativo	32.617	208.158	226.969	2.613	470.358
Manageriale	118.742	382.233	8.833	–	509.808
Riqualficazione	8.064	45.124	43.507	62	96.757
Sociale	7.723	46.211	113.434	4.071	171.439
Statistica	1.926	19.671	9.889	–	31.485
Urbanistica e lavori pubblici	3.765	38.605	148.659	337	191.366
Vigilanza e polizia locale	7.192	54.004	152.844	434	214.475
Altra	126.784	447.867	801.441	82.691	1.458.784
<b>Totale</b>	<b>2.448.239</b>	<b>5.932.130</b>	<b>14.646.846</b>	<b>202.601</b>	<b>23.229.816</b>

**segue**      **Tavola 9 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Inquadramento giuridico				Totale
	Dirigenti	Funzionari	Impiegati	Atipici	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Contrattazione e/o negoziale	1,0	1,0	0,4	–	0,6
Finanza e <i>fund-raising</i>	0,6	1,2	0,2	–	0,5
Acquisti e/o commercializzazione	0,2	1,3	0,5	0,2	0,7
Programmazione strategica e/o direzionale	11,4	2,1	0,4	0,7	2,0
Organizzazione e/o gestione del personale	22,2	6,8	2,8	2,1	5,9
Contabilità e controllo di gestione	2,8	2,4	1,7	0,5	2,0
Tecniche e stili direzionali	3,0	1,9	0,8	0,1	1,3
Comunicazione e/o relazioni esterne	8,3	9,7	15,2	15,5	13,1
Relazioni internazionali	1,0	1,1	0,2	2,3	0,5
Lingue straniere	4,3	4,5	2,3	2,9	3,1
Informatica e/o telematica	7,7	16,3	15,2	9,8	14,7
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	0,4	0,5	0,3	1,9	0,4
Gestione e/o controllo servizi interni	2,3	3,5	1,3	4,8	2,0
Relazioni inter-istituzionali	0,4	0,5	0,1	0,3	0,3
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	2,4	1,0	1,8	0,8	1,6
Sicurezza ambiente di lavoro	11,0	21,0	41,0	10,4	32,5
Valutazione della qualità di attività e processi	8,2	2,7	4,3	2,6	4,3
Amministrativa	0,2	1,3	0,8	0,1	0,8
Beni culturali e ambientali	0,0	0,3	0,2	0,4	0,2
Giuridico-normativo	1,3	3,5	1,5	1,3	2,0
Manageriale	4,9	6,4	0,1	–	2,2
Riqualficazione	0,3	0,8	0,3	–	0,4
Sociale	0,3	0,8	0,8	2,0	0,7
Statistica	0,1	0,3	0,1	–	0,1
Urbanistica e lavori pubblici	0,2	0,7	1,0	0,2	0,8
Vigilanza e polizia locale	0,3	0,9	1,0	0,2	0,9
Altra	5,2	7,5	5,5	40,8	6,3
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 10 Corsi di formazione realizzati nel 2003 secondo la modalità di gestione, per sottosettore istituzionale e area tematica – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole di formazione private su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>Amministrazione centrale</b>							
Contrattazione e/o negoziale	6	9	–	2	5	50	72
Finanza e <i>fund-raising</i>	37	14	–	2	–	29	82
Acquisti e/o commercializzazione	19	11	3	7	11	207	258
Programmazione strategica e/o direzionale	18	24	–	–	6	15	64
Organizzazione e/o gestione del personale	443	40	22	80	121	391	1.098
Contabilità e controllo di gestione	393	31	17	6	3	157	607
Tecniche e stili direzionali	459	–	–	89	3	18	570
Comunicazione e/o relazioni esterne	178	37	7	22	19	34	297
Relazioni internazionali	35	20	4	11	20	6	97
Lingue straniere	33	21	4	477	170	108	812
Informatica e/o telematica	2.437	82	43	429	104	1.401	4.496
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	25	2	–	20	–	302	349
Gestione e/o controllo servizi interni	5.927	2	–	183	2	464	6.578
Relazioni inter-istituzionali	–	23	7	17	–	3	49

**Tavola 10 Corsi di formazione realizzati nel 2003 secondo la modalità di gestione, per sottosettore istituzionale e area tematica – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione pubbliche	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>Amministrazione centrale</b>							
Contrattazione e/o negoziale	8,8	12,1	–	2,6	7,4	69,2	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	44,9	17,4	–	2,2	–	35,4	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	7,2	4,1	1,0	2,9	4,3	80,5	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	28,6	38,2	–	–	9,1	24,0	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	40,4	3,6	2,0	7,3	11,0	35,6	100,0
Contabilità e controllo di gestione	64,7	5,2	2,7	1,0	0,4	25,9	100,0
Tecniche e stili direzionali	80,6	–	–	15,6	0,6	3,2	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	59,9	12,4	2,5	7,5	6,2	11,5	100,0
Relazioni internazionali	36,3	21,0	3,8	11,5	20,8	6,6	100,0
Lingue straniere	4,0	2,6	0,5	58,8	21,0	13,3	100,0
Informatica e/o telematica	54,2	1,8	0,9	9,5	2,3	31,2	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	7,1	0,5	–	5,8	–	86,5	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	90,1	–	–	2,8	–	7,1	100,0
Relazioni inter-istituzionali	–	45,8	15,0	33,8	–	5,4	100,0

<b>segue</b> Tavola 10 – Valori assoluti							
<b>Sottosettore istituzionale</b> <b>Area tematica</b>	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole di formazione private su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>segue Amministrazione centrale</b>							
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	15	1	–	11	7	5	40
Sicurezza ambiente di lavoro	344	9	167	102	13	54	689
Valutazione della qualità di attività e processi	100	99	1	47	–	103	351
Amministrativa	243	–	1.893	–	–	122	2.258
Beni culturali e ambientali	–	–	–	–	–	1	1
Giuridico-normativo	44	26	7	–	–	106	183
Manageriale	–	1	–	–	–	–	1
Riqualificazione	–	–	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–	–	–
Statistica	11	–	–	100	11	–	122
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	41	–	–	78	–	2	120
Altra	613	11	–	10	–	323	957
<b>Totale</b>	<b>11.421</b>	<b>464</b>	<b>2.175</b>	<b>1.694</b>	<b>495</b>	<b>3.903</b>	<b>20.151</b>

segue **Tavola 10 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>segue Amministrazione centrale</b>							
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	37,5	3,3	–	27,6	18,4	13,2	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	50,0	1,3	24,3	14,8	1,8	7,8	100,0
Valutazione della qualità di attività e processi	28,5	28,3	0,4	13,5	–	29,3	100,0
Amministrativa	10,8	–	83,8	–	–	5,4	100,0
Beni culturali e ambientali	–	–	–	–	–	100,0	100,0
Giuridico-normativo	23,8	14,1	3,9	–	–	58,1	100,0
Manageriale	–	100,0	–	–	–	–	100,0
Riqualificazione	–	–	–	–	–	–	–
Sociale	–	–	–	–	–	–	–
Statistica	8,9	–	–	82,0	9,1	–	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	–	–	–	–	–	–	–
Vigilanza e polizia locale	–	–	–	64,6	–	1,5	100,0
Altra	–	1,2	–	1,1	–	33,7	100,0
<b>Totale</b>	<b>56,7</b>	<b>2,3</b>	<b>10,8</b>	<b>8,4</b>	<b>2,5</b>	<b>19,4</b>	<b>100,0</b>

segue Tavola 10 – Valori assoluti							
Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione pubbliche	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole di formazione private su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>Amministrazione locale</b>							
Contrattazione e/o negoziale	196	47	11	285	185	456	1.181
Finanza e <i>fund-raising</i>	67	54	19	381	133	528	1.182
Acquisti e/o commercializzazione	158	52	6	42	91	357	706
Programmazione strategica e/o direzionale	228	123	78	–	208	231	867
Organizzazione e/o gestione del personale	1.143	197	80	755	627	1.195	3.997
Contabilità e controllo di gestione	771	190	72	413	343	727	2.517
Tecniche e stili direzionali	219	38	66	3.050	205	126	3.705
Comunicazione e/o relazioni esterne	2.586	215	146	1.005	842	774	5.568
Relazioni internazionali	71	86	8	199	71	90	525
Lingue straniere	758	25	59	5.371	532	324	7.068
Informatica e/o telematica	5.848	280	173	977	1.108	1.344	9.731
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	280	133	3	165	184	338	1.102
Gestione e/o controllo servizi interni	450	206	40	666	141	1.368	2.871
Relazioni inter-istituzionali	28	76	14	39	11	177	345

segue **Tavola 10 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private di formazione su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>Amministrazione locale</b>							
Contrattazione e/o negoziale	16,6	4,0	0,9	24,2	15,6	38,7	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	5,7	4,5	1,6	32,3	11,3	44,6	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	22,4	7,3	0,9	6,0	12,9	50,6	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	26,3	14,2	9,0	–	24,0	26,6	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	28,6	4,9	2,0	18,9	15,7	29,9	100,0
Contabilità e controllo di gestione	30,6	7,6	2,9	16,4	13,6	28,9	100,0
Tecniche e stili direzionali	5,9	1,0	1,8	82,3	5,5	3,4	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	46,4	3,9	2,6	18,0	15,1	13,9	100,0
Relazioni internazionali	13,5	16,4	1,5	37,9	13,5	17,2	100,0
Lingue straniere	10,7	0,4	0,8	76,0	7,5	4,6	100,0
Informatica e/o telematica	60,1	2,9	1,8	10,0	11,4	13,8	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	25,4	12,1	0,3	15,0	16,7	30,6	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	15,7	7,2	1,4	23,2	4,9	47,6	100,0
Relazioni inter-istituzionali	8,1	22,1	4,1	11,2	3,1	51,4	100,0

<b>segue</b> Tavola 10 – Valori assoluti							
<b>Sottosettore istituzionale</b> <b>Area tematica</b>	<b>Realizzati all'interno dell'amministrazione</b>	<b>Realizzati da altre amministrazioni pubbliche</b>	<b>Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche</b>	<b>Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private</b>	<b>Realizzati da scuole di formazione private su proprie specifiche</b>	<b>A catalogo</b>	<b>Totale</b>
<b>segue Amministrazione locale</b>							
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	352	49	32	67	52	115	667
Sicurezza ambiente di lavoro	2.984	293	134	2.897	615	359	7.281
Valutazione della qualità di attività e processi	1.733	61	17	1.105	114	98	3.129
Amministrativa	629	48	16	111	90	242	1.135
Beni culturali e ambientali	135	36	17	37	15	157	398
Giuridico-normativo	472	284	81	3.049	101	639	4.625
Manageriale	104	–	68	55	17	279	524
Riqualificazione	382	6	13	111	8	62	583
Sociale	253	139	20	40	90	397	939
Statistica	–	2	–	–	6	–	8
Urbanistica e lavori pubblici	36	135	26	51	251	377	875
Vigilanza e polizia locale	1.383	127	14	73	76	206	1.880
Altra	1.775	1.049	110	490	478	945	4.846
<b>Totale</b>	<b>23.042</b>	<b>3.949</b>	<b>1.324</b>	<b>21.434</b>	<b>6.593</b>	<b>11.912</b>	<b>68.255</b>

segue **Tavola 10 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione pubbliche	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>segue Amministrazione locale</b>							
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	52,8	7,4	4,7	10,1	7,8	17,2	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	41,0	4,0	1,8	39,8	8,4	4,9	100,0
Valutazione della qualità di attività e processi	55,4	2,0	0,6	35,3	3,6	3,1	100,0
Amministrativa	55,4	4,2	1,4	9,8	7,9	21,3	100,0
Beni culturali e ambientali	34,0	9,0	4,3	9,4	3,9	39,4	100,0
Giuridico-normativo	10,2	6,1	1,7	65,9	2,2	13,8	100,0
Manageriale	19,9	–	13,0	10,5	3,3	53,3	100,0
Riqualificazione	65,6	1,1	2,2	19,1	1,3	10,7	100,0
Sociale	26,9	14,8	2,2	4,3	9,6	42,3	100,0
Statistica	–	20,8	–	–	79,2	–	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	4,1	15,4	3,0	5,8	28,6	43,0	100,0
Vigilanza e polizia locale	73,6	6,7	0,8	3,9	4,1	11,0	100,0
Altra	36,6	21,7	2,3	10,1	9,9	19,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>33,8</b>	<b>5,8</b>	<b>1,9</b>	<b>31,4</b>	<b>9,7</b>	<b>17,5</b>	<b>100,0</b>

segue Tavola 10 – Valori assoluti							
Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione pubbliche	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole di formazione private su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>Totale pubblica amministrazione</b>							
Contrattazione e/o negoziale	203	56	11	287	190	506	1.253
Finanza e <i>fund-raising</i>	104	68	19	383	133	557	1.264
Acquisti e/o commercializzazione	176	62	9	50	102	564	964
Programmazione strategica e/o direzionale	246	147	78	–	214	246	931
Organizzazione e/o gestione del personale	1.587	237	103	836	748	1.586	5.096
Contabilità e controllo di gestione	1.164	221	89	419	346	885	3.124
Tecniche e stili direzionali	678	38	66	3.139	209	145	4.274
Comunicazione e/o relazioni esterne	2.764	252	154	1.027	860	808	5.865
Relazioni internazionali	106	106	12	210	91	97	621
Lingue straniere	790	46	63	5.848	702	431	7.880
Informatica e/o telematica	8.285	362	216	1.406	1.212	2.745	14.226
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	305	135	3	185	184	640	1.451
Gestione e/o controllo servizi interni	6.377	208	40	849	143	1.832	9.449
Relazioni inter-istituzionali	28	99	21	55	11	180	394

segue **Tavola 10 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione pubbliche	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private di formazione su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>Totale pubblica amministrazione</b>							
Contrattazione e/o negoziale	16,2	4,5	0,9	22,9	15,2	40,4	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	8,2	5,4	1,5	30,3	10,5	44,0	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	18,3	6,5	0,9	5,1	10,6	58,6	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	26,4	15,8	8,3	–	23,0	26,5	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	31,1	4,6	2,0	16,4	14,7	31,1	100,0
Contabilità e controllo di gestione	37,3	7,1	2,9	13,4	11,1	28,3	100,0
Tecniche e stili direzionali	15,9	0,9	1,6	73,4	4,9	3,4	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	47,1	4,3	2,6	17,5	14,7	13,8	100,0
Relazioni internazionali	17,1	17,1	1,9	33,8	14,6	15,6	100,0
Lingue straniere	10,0	0,6	0,8	74,2	8,9	5,5	100,0
Informatica e/o telematica	58,2	2,5	1,5	9,9	8,5	19,3	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	21,0	9,3	0,2	12,8	12,6	44,1	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	67,5	2,2	0,4	9,0	1,5	19,4	100,0
Relazioni inter-istituzionali	7,1	25,1	5,4	14,0	2,8	45,6	100,0

<b>segue</b> Tavola 10 – Valori assoluti							
<b>Sottosettore istituzionale Area tematica</b>	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole di formazione private su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>segue</b>							
<b>Totale pubblica amministrazione</b>							
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	368	50	32	78	59	120	708
Sicurezza ambiente di lavoro	3.329	302	301	2.998	628	412	7.970
Valutazione della qualità di attività e processi	1.833	160	19	1.152	114	201	3.480
Amministrativa	872	48	1.908	111	90	364	3.394
Beni culturali e ambientali	135	36	17	37	15	158	399
Giuridico-normativo	516	310	88	3.049	101	746	4.809
Manageriale	104	1	68	55	17	279	525
Riqualificazione	382	6	13	111	8	62	583
Sociale	253	139	20	40	90	397	939
Statistica	11	2	–	100	17	–	130
Urbanistica e lavori pubblici	36	135	26	51	251	377	875
Vigilanza e polizia locale	1.424	127	14	151	76	208	2.000
Altra	2.388	1.060	110	500	478	1.267	5.803
<b>Totale</b>	<b>34.463</b>	<b>4.413</b>	<b>3.498</b>	<b>23.129</b>	<b>7.088</b>	<b>15.815</b>	<b>88.406</b>

segue **Tavola 10 – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Realizzati all'interno dell'amministrazione	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole private di formazione su proprie specifiche	A catalogo	Totale
<b>segue</b>							
<b>Totale pubblica amministrazione</b>							
Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico	51,9	7,1	4,5	11,1	8,4	17,0	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	41,8	3,8	3,8	37,6	7,9	5,2	100,0
Valutazione della qualità di attività e processi	52,7	4,6	0,5	33,1	3,3	5,8	100,0
Amministrativa	25,7	1,4	56,2	3,3	2,6	10,7	100,0
Beni culturali e ambientali	33,9	9,0	4,3	9,4	3,9	39,6	100,0
Giuridico-normativo	10,7	6,4	1,8	63,4	2,1	15,5	100,0
Manageriale	19,9	0,3	12,9	10,5	3,3	53,2	100,0
Riqualificazione	65,6	1,1	2,2	19,1	1,3	10,7	100,0
Sociale	26,9	14,8	2,2	4,3	9,6	42,3	100,0
Statistica	8,4	1,3	–	77,0	13,4	0,0	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	4,1	15,4	3,0	5,8	28,6	43,0	100,0
Vigilanza e polizia locale	71,2	6,3	0,7	7,5	3,8	10,4	100,0
Altra	41,1	18,3	1,9	8,6	8,2	21,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>39,0</b>	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>	<b>26,2</b>	<b>8,0</b>	<b>17,9</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 11 Ore di formazione realizzate secondo la metodologia didattica adottata per sottosettore istituzionale e area tematica – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Aula	Laboratorio	Autofornazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale
<b>Amministrazione centrale</b>									
Contrattazione e/o negoziale	4.405	-	-	-	-	-	-	-	4.405
Finanza e <i>fund-raising</i>	16.514	-	-	-	783	313	-	-	17.610
Acquisti e/o commercializzazione	22.900	17	-	-	-	-	-	-	22.916
Programmazione strategica e/o direzionale	33.349	4.404	-	-	453	555	-	-	38.760
Organizzazione e/o gestione del personale	82.504	278	-	-	2.842	-	1.054	-	86.677
Contabilità e controllo di gestione	54.956	9.335	-	-	1.498	-	-	-	65.790
Tecniche e stili direzionali	39.428	792	-	-	21.957	-	-	-	62.177
Comunicazione e/o relazioni esterne	107.643	347	105	166	530	4.576	-	-	113.367
Relazioni internazionali	60.738	-	-	-	-	-	-	-	60.738
Lingue straniere	166.644	13.163	12.456	-	51.836	4.944	-	-	249.043
Informatica e/o telematica	242.474	59.525	25.674	-	17.153	112.401	-	11	457.239
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	24.201	74	-	-	88	-	-	-	24.362
Gestione e/o controllo servizi interni	80.325	3.733	-	-	174.132	-	9	-	258.200
Relazioni inter-istituzionali	21.325	-	-	-	-	-	-	-	21.325
Valutazione qualità dei servizi al pubblico	4.324	-	-	-	1.584	-	-	-	5.908
Sicurezza ambiente di lavoro	2.822.038	-	-	158	1.577	-	-	-	2.823.773

**Tavola 11 Ore di formazione realizzate secondo la metodologia didattica adottata per sottosettore istituzionale e area tematica – Valori percentuali**

Sottosettore istituzionale Area tematica	Aula	Laboratorio	Autoformazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale
<b>Amministrazione centrale</b>									
Contrattazione e/o negoziale	100,0	-	-	-	-	-	-	-	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	93,8	-	-	-	4,4	1,8	-	-	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	99,9	0,1	-	-	-	-	-	-	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	86,0	11,4	-	-	1,2	1,4	-	-	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	95,2	0,3	-	-	3,3	-	1,2	-	100,0
Contabilità e controllo di gestione	83,5	14,2	-	-	2,3	-	-	-	100,0
Tecniche e stili direzionali	63,4	1,3	-	-	35,3	-	-	-	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	95,0	0,3	0,1	0,1	0,5	4,0	-	-	100,0
Relazioni internazionali	100,0	-	-	-	-	-	-	-	100,0
Lingue straniere	66,9	5,3	5,0	-	20,8	2,0	-	-	100,0
Informatica e/o telematica	53,0	13,0	5,6	-	3,8	24,6	-	-	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	99,3	0,3	-	-	0,4	-	-	-	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	31,1	1,4	-	-	67,4	-	-	-	100,0
Relazioni inter-istituzionali	100,0	-	-	-	-	-	-	-	100,0
Valutazione qualità dei servizi al pubblico	73,2	-	-	-	26,8	-	-	-	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	99,9	-	-	-	0,1	-	-	-	100,0

<b>segue Tavola 11 – Valori assoluti</b>										
	Aula	Laboratorio	Autofornazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale	
<b>segue Amministrazione centrale</b>										
Valutazione della qualità di attività e processi	81.708	945	-	-	-	-	-	-	82.653	
Amministrativa	45.297	-	-	-	133	-	-	-	45.430	
Beni culturali e ambientali	21	-	-	-	-	-	-	-	21	
Giuridico-normativo	42.669	-	-	-	-	-	-	-	42.669	
Manageriale	8	-	-	-	-	-	-	-	8	
Riqualificazione	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sociale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Statistica	15.152	1.584	-	-	11.244	-	-	-	27.980	
Urbanistica e lavori pubblici	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Vigilanza e polizia locale	35.280	-	-	-	518	-	51	-	35.849	
Altra	242.995	2.392	384	-	36.594	237.758	-	32	520.155	
<b>Totale</b>	<b>4.246.896</b>	<b>96.588</b>	<b>38.620</b>	<b>324</b>	<b>322.921</b>	<b>360.547</b>	<b>1.114</b>	<b>43</b>	<b>5.067.053</b>	
<b>Amministrazione locale</b>										
Contrattazione e/o negoziale	134.741	5.254	2.073	1.997	-	-	95	1.563	145.725	
Finanza e <i>fund-raising</i>	87.247	582	3.255	5.298	-	136	151	2.317	98.986	
Acquisti e/o commercializzazione	118.025	1.330	1.092	7.076	2.370	-	31	47	129.971	
Programmazione strategica e/o direzionale	364.702	15.020	464	31.189	2.763	695	63	6.086	420.983	
Organizzazione e/o gestione del personale	1.088.461	9.892	4.888	133.935	30.852	1.008	7.330	4.329	1.280.695	

segue **Tavola 11 – Valori percentuali**

	Aula	Laboratorio	Autofornazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale
<b>segue Amministrazione centrale</b>									
Valutazione della qualità di attività e processi	98,9	1,1	-	-	-	-	-	-	100,0
Amministrativa	99,7	-	-	-	0,3	-	-	-	100,0
Beni culturali e ambientali	100,0	-	-	-	-	-	-	-	100,0
Giuridico-normativo	100,0	-	-	-	-	-	-	-	100,0
Manageriale	100,0	-	-	-	-	-	-	-	100,0
Riqualificazione	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sociale	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Statistica	54,2	5,7	-	-	40,2	-	-	-	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vigilanza e polizia locale	98,4	-	-	-	1,4	-	0,1	-	100,0
Altra	46,7	0,5	0,1	-	7,0	45,7	-	-	100,0
<b>Totale</b>	<b>83,8</b>	<b>1,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,0</b>	<b>6,4</b>	<b>7,1</b>	<b>0,0</b>	<b>-</b>	<b>100,0</b>
<b>Amministrazione locale</b>									
Contrattazione e/o negoziale	92,5	3,6	1,4	1,4	-	-	0,1	1,1	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	88,1	0,6	3,3	5,4	-	0,1	0,2	2,3	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	90,8	1,0	0,8	5,4	1,8	-	-	-	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	86,6	3,6	0,1	7,4	0,7	0,2	0,0	1,4	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	85,0	0,8	0,4	10,5	2,4	0,1	0,6	0,3	100,0

<b>segue Tavola 11 – Valori assoluti</b>										
	<b>Aula</b>	<b>Laboratorio</b>	<b>Autoformazione</b>	<b>Formazione/ intervento</b>	<b>Learning on the job</b>	<b>E-learning</b>	<b>Video- conferenza</b>	<b>Altra</b>	<b>Totale</b>	
<b>segue Amministrazione locale</b>										
Contabilità e controllo di gestione	328.956	24.907	–	37.064	651	906	585	428	393.497	
Tecniche e stili direzionali	215.894	3.514	3.966	15.321	943	390	2	912	240.941	
Comunicazione e/o relazioni esterne	2.760.607	71.135	2.036	73.869	5.137	4.957	2.491	5.235	2.925.468	
Relazioni internazionali	57.297	1.334	209	2.427	–	120	–	3.786	65.173	
Lingue straniere	394.052	63.726	1.740	3.737	2.131	1.282	385	–	467.053	
Informatica e/o telematica	1.096.202	1.561.539	7.824	225.964	10.509	27.136	17.079	4.315	2.950.568	
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	52.932	4.921	440	4.081	2.442	–	6	50	64.872	
Gestione e/o controllo servizi interni	148.602	12.578	925	19.912	26.263	–	231	1.291	209.802	
Relazioni inter-istituzionali	34.327	99	–	3.712	–	–	–	97	38.235	
Valutazione qualità dei servizi al pubblico	239.278	6.041	–	115.227	7.616	1.334	31	2.301	371.827	
Sicurezza ambiente di lavoro	4.067.948	355.152	1.860	171.714	57.209	2.286	52	66.875	4.723.096	
Valutazione della qualità di attività e processi	802.209	23.927	466	55.889	758	2.881	–	28.023	914.153	
Amministrativa	125.319	5.919	466	12.129	1.880	274	1.123	96	147.206	
Beni culturali e ambientali	49.801	4.883	–	879	924	171	–	43	56.702	
Giuridico-normativo	333.765	613	–	83.923	8.153	46	–	1.189	427.689	
Manageriale	450.507	58.709	–	–	584	–	–	–	509.800	
Riqualificazione	87.026	235	–	9.497	–	–	–	–	96.758	

segue **Tavola 11 – Valori percentuali**

	Aula	Laboratorio	Autofornazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale
<b>segue Amministrazione locale</b>									
Contabilità e controllo di gestione	83,6	6,3	-	9,4	0,2	0,2	0,1	0,1	100,0
Tecniche e stili direzionali	89,6	1,5	1,6	6,4	0,4	0,2	-	0,4	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	94,4	2,4	0,1	2,5	0,2	0,2	0,1	0,2	100,0
Relazioni internazionali	87,9	2,0	0,3	3,7	-	0,2	-	5,8	100,0
Lingue straniere	84,4	13,6	0,4	0,8	0,5	0,3	0,1	-	100,0
Informatica e/o telematica	37,2	52,9	0,3	7,7	0,4	0,9	0,6	0,1	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	81,6	7,6	0,7	6,3	3,8	-	-	0,1	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	70,8	6,0	0,4	9,5	12,5	-	0,1	0,6	100,0
Relazioni inter-istituzionali	89,8	0,3	-	9,7	-	-	-	0,3	100,0
Valutazione qualità dei servizi al pubblico	64,4	1,6	-	31,0	2,0	0,4	-	0,6	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	86,1	7,5	-	3,6	1,2	0,0	-	1,4	100,0
Valutazione della qualità di attività e processi	87,8	2,6	0,1	6,1	0,1	0,3	-	3,1	100,0
Amministrativa	85,1	4,0	0,3	8,2	1,3	0,2	0,8	0,1	100,0
Beni culturali e ambientali	87,8	8,6	-	1,6	1,6	0,3	-	0,1	100,0
Giuridico-normativo	78,0	0,1	-	19,6	1,9	-	-	0,3	100,0
Manageriale	88,4	11,5	-	-	0,1	-	-	-	100,0
Riqualificazione	89,9	0,2	-	9,8	-	-	-	-	100,0

<b>segue Tavola 11 – Valori assoluti</b>										
	Aula	Laboratorio	Autofornazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale	
<b>segue Amministrazione locale</b>										
Sociale	155.745	2.240	–	12.911	–	–	–	544	171.439	
Statistica	3.506	–	–	–	–	–	–	–	3.506	
Urbanistica e lavori pubblici	186.719	2.961	–	162	–	281	31	1.213	191.366	
Vigilanza e polizia locale	143.718	14.268	344	13.549	4.944	–	202	1.600	178.625	
Altra	790.988	21.950	7.176	52.712	28.676	13.326	2.093	21.708	938.628	
<b>Totale</b>	<b>14.318.571</b>	<b>2.272.729</b>	<b>39.225</b>	<b>1.094.173</b>	<b>194.807</b>	<b>57.228</b>	<b>31.982</b>	<b>154.048</b>	<b>18.162.763</b>	
<b>Totale pubblica amministrazione</b>										
Contrattazione e/o negoziale	139.146	5.254	2.073	1.997	–	–	95	1.563	150.130	
Finanza e <i>fund-raising</i>	103.760	582	3.255	5.298	783	449	151	2.317	116.595	
Acquisti e/o commercializzazione	140.925	1.347	1.092	7.076	2.370	–	31	47	152.888	
Programmazione strategica e/o direzionale	398.051	19.424	464	31.189	3.216	1.250	63	6.086	459.743	
Organizzazione e/o gestione del personale	1.170.965	10.169	4.888	133.935	33.694	1.008	8.384	4.329	1.367.372	
Contabilità e controllo di gestione	383.912	34.242	–	37.064	2.149	906	585	428	459.287	
Tecniche e stili direzionali	255.322	4.306	3.966	15.321	22.899	390	2	912	303.118	
Comunicazione e/o relazioni esterne	2.868.250	71.482	2.142	74.035	5.668	9.533	2.491	5.235	3.038.835	
Relazioni internazionali	118.035	1.334	209	2.427	–	120	–	3.786	125.910	
Lingue straniere	560.696	76.889	14.196	3.737	53.967	6.226	385	–	716.096	

segue **Tavola 11 – Valori percentuali**

	Aula	Laboratorio	Autofornazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale
<b>segue Amministrazione locale</b>									
Sociale	90,8	1,3	-	7,5	-	-	-	0,3	100,0
Statistica	100,0	-	-	-	-	-	-	-	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	97,6	1,5	-	0,1	-	0,1	-	0,6	100,0
Vigilanza e polizia locale	80,5	8,0	0,2	7,6	2,8	-	0,1	0,9	100,0
Altra	84,3	2,3	0,8	5,6	3,1	1,4	0,2	2,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>78,8</b>	<b>12,5</b>	<b>0,2</b>	<b>6,0</b>	<b>1,1</b>	<b>0,3</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale pubblica amministrazione</b>									
Contrattazione e/o negoziale	92,7	3,5	1,4	1,3	-	-	0,1	1,0	100,0
Finanza e <i>fund-raising</i>	89,0	0,5	2,8	4,5	0,7	0,4	0,1	2,0	100,0
Acquisti e/o commercializzazione	92,2	0,9	0,7	4,6	1,6	-	-	-	100,0
Programmazione strategica e/o direzionale	86,6	4,2	0,1	6,8	0,7	0,3	-	1,3	100,0
Organizzazione e/o gestione del personale	85,6	0,7	0,4	9,8	2,5	0,1	0,6	0,3	100,0
Contabilità e controllo di gestione	83,6	7,5	-	8,1	0,5	0,2	0,1	0,1	100,0
Tecniche e stili direzionali	84,2	1,4	1,3	5,1	7,6	0,1	-	0,3	100,0
Comunicazione e/o relazioni esterne	94,4	2,4	0,1	2,4	0,2	0,3	0,1	0,2	100,0
Relazioni internazionali	93,7	1,1	0,2	1,9	-	0,1	-	3,0	100,0
Lingue straniere	78,3	10,7	2,0	0,5	7,5	0,9	0,1	-	100,0

<b>segue Tavola 11 – Valori assoluti</b>										
	Aula	Laboratorio	Autoformazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale	
<b>segue</b>										
<b>Totale pubblica amministrazione</b>										
Informatica e/o telematica	1.338.676	1.621.064	33.498	225.964	27.662	139.537	17.079	4.326	3.407.806	
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	77.133	4.995	440	4.081	2.530	–	6	50	89.234	
Gestione e/o controllo servizi interni	228.927	16.312	925	19.912	200.395	–	239	1.291	468.002	
Relazioni inter-istituzionali	55.652	99	–	3.712	–	–	–	97	59.560	
Valutazione qualità dei servizi al pubblico	243.601	6.041	–	115.227	9.200	1.334	31	2.301	377.735	
Sicurezza ambiente di lavoro	6.889.986	355.152	1.860	171.873	58.786	2.286	52	66.875	7.546.869	
Valutazione della qualità di attività e processi	883.916	24.873	466	55.889	758	2.881	–	28.023	996.806	
Amministrativa	170.617	5.919	466	12.129	2.012	274	1.123	96	192.636	
Beni culturali e ambientali	49.822	4.883	–	879	924	171	–	43	56.723	
Giuridico-normativo	376.434	613	–	83.923	8.153	46	–	1.189	470.358	
Manageriale	450.515	58.709	–	–	584	–	–	–	509.808	
Riqualificazione	87.026	235	–	9.497	–	–	–	–	96.758	
Sociale	155.745	2.240	–	12.911	–	–	–	544	171.439	
Statistica	18.657	1.584	–	–	11.244	–	–	–	31.485	
Urbanistica e lavori pubblici	186.719	2.961	–	162	–	281	31	1.213	191.366	
Vigilanza e polizia locale	178.998	14.268	344	13.549	5.462	–	254	1.600	214.475	
Altra	1.033.983	24.342	7.560	52.712	65.271	251.084	2.093	21.740	1.458.784	
<b>Totale</b>	<b>18.565.467</b>	<b>2.369.317</b>	<b>77.845</b>	<b>1.094.497</b>	<b>517.728</b>	<b>417.776</b>	<b>33.095</b>	<b>154.091</b>	<b>23.229.817</b>	

segue

Tavola 11 – Valori percentuali

	Aula	Laboratorio	Autofornazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra	Totale
<b>segue</b>									
<b>Totale pubblica amministrazione</b>									
Informatica e/o telematica	39,3	47,6	1,0	6,6	0,8	4,1	0,5	0,1	100,0
Manutenzione impianti e dotazioni tecniche	86,4	5,6	0,5	4,6	2,8	-	-	0,1	100,0
Gestione e/o controllo servizi interni	48,9	3,5	0,2	4,3	42,8	-	0,1	0,3	100,0
Relazioni inter-istituzionali	93,4	0,2	-	6,2	-	-	-	0,2	100,0
Valutazione qualità dei servizi al pubblico	64,5	1,6	-	30,5	2,4	0,4	-	0,6	100,0
Sicurezza ambiente di lavoro	91,3	4,7	0,0	2,3	0,8	0,0	-	0,9	100,0
Valutazione della qualità di attività e processi	88,7	2,5	0,0	5,6	0,1	0,3	-	2,8	100,0
Amministrativa	88,6	3,1	0,2	6,3	1,0	0,1	0,6	-	100,0
Beni culturali e ambientali	87,8	8,6	-	1,6	1,6	0,3	-	0,1	100,0
Giuridico-normativo	80,0	0,1	-	17,8	1,7	-	-	0,3	100,0
Manageriale	88,4	11,5	-	-	0,1	-	-	-	100,0
Riqualificazione	89,9	0,2	-	9,8	-	-	-	-	100,0
Sociale	90,8	1,3	-	7,5	-	-	-	0,3	100,0
Statistica	59,3	5,0	-	-	35,7	-	-	-	100,0
Urbanistica e lavori pubblici	97,6	1,5	-	0,1	-	0,1	-	0,6	100,0
Vigilanza e polizia locale	83,5	6,7	0,2	6,3	2,5	-	0,1	0,7	100,0
Altra	70,9	1,7	0,5	3,6	4,5	17,2	0,1	1,5	100,0
<b>Totale</b>	<b>79,9</b>	<b>10,2</b>	<b>0,3</b>	<b>4,7</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>100,0</b>

**Tavola 12 Impegni di spesa per la formazione del personale in bilancio per l'anno 2003 per classe dimensionale e sottosettore istituzionale**

Sottosettore istituzionale	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Valori assoluti</b>					
Amministrazioni centrali	1.556.358	599.191	11.317.643	54.025.885	67.499.077
Amministrazioni locali	15.546.899	133.315.845	298.266.751	84.200.409	531.329.905
<b>Totale</b>	<b>17.103.257</b>	<b>133.915.037</b>	<b>309.584.394</b>	<b>138.226.294</b>	<b>598.828.981</b>
<b>Valori medi per amministrazione</b>					
Amministrazioni centrali	58.953	77.749	707.344	2.246.399	910.220
Amministrazioni locali	70.652	710.124	955.515	440.425	583.162
<b>Totale</b>	<b>69.398</b>	<b>685.188</b>	<b>943.414</b>	<b>642.226</b>	<b>607.778</b>
<b>Valori mediani</b>					
Amministrazioni centrali	36.497	101.677	480.981	1.000.000	124.035
Amministrazioni locali	30.000	56.172	140.000	349.000	84.951
<b>Totale</b>	<b>30.000</b>	<b>57.918</b>	<b>146.551</b>	<b>350.000</b>	<b>85.989</b>
<i>Valori in euro</i>					

**Tavola 12 Impegni di spesa per la formazione del personale in bilancio per l'anno 2003 per classe dimensionale e sottosettore istituzionale**

Sottosettore istituzionale	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Valori percentuali (riga)</b>					
Amministrazioni centrali	2,3	0,9	16,8	80,0	100,0
Amministrazioni locali	2,9	25,1	56,1	15,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>2,9</b>	<b>22,4</b>	<b>51,7</b>	<b>23,1</b>	<b>100,0</b>
<b>Valori percentuali (colonna)</b>					
Amministrazioni centrali	9,1	0,4	3,7	39,1	11,3
Amministrazioni locali	90,9	99,6	96,3	60,9	88,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Valori in euro*

**Tavola 13 Amministrazioni pubbliche secondo la valutazione dei processi formativi per sottosettore istituzionale ed eventuali elementi di valutazione – Valori assoluti**

Sottosettore istituzionale Elementi di valutazione	È effettuata con continuità	È effettuata occasionalmente	Non è effettuata	Non disponibile	Totale
<b>Amministrazione centrale</b>					
Frequenza ai corsi	47	–	20	7	74
Gradimento dei corsi seguiti	37	10	18	8	74
Logistica	35	10	21	8	74
Metodologie didattiche adottate	30	10	21	13	74
Programmi formativi	30	12	23	9	74
Livello di apprendimento	14	24	24	12	74
Qualità dei docenti	36	11	20	7	74
Effetti sul lavoro	18	10	35	11	74
Altro	–	2	16	56	74
<b>Amministrazione locale</b>					
Frequenza ai corsi	604	74	193	40	911
Gradimento dei corsi seguiti	542	154	185	30	911
Logistica	367	171	272	101	911
Metodologie didattiche adottate	406	179	235	91	911
Programmi formativi	447	149	238	77	911
Livello di apprendimento	401	192	232	85	911
Qualità dei docenti	500	160	204	47	911
Effetti sul lavoro	211	270	328	102	911
Altro	24	8	159	721	911
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Frequenza ai corsi	651	74	213	47	985
Gradimento dei corsi seguiti	580	164	203	38	985
Logistica	402	181	294	109	985
Metodologie didattiche adottate	436	189	256	104	985
Programmi formativi	477	161	261	86	985
Livello di apprendimento	415	217	256	97	985
Qualità dei docenti	536	171	224	54	985
Effetti sul lavoro	229	280	363	113	985
Altro	24	10	175	777	985

**Tavola 13 Amministrazioni pubbliche secondo la valutazione dei processi formativi per sottosettore istituzionale ed eventuali elementi di valutazione – Valori percentuali**

<b>Sottosettore istituzionale Elementi di valutazione</b>	<b>È effettuata con continuità</b>	<b>È effettuata occasionalmente</b>	<b>Non è effettuata</b>	<b>Non disponibile</b>	<b>Totale</b>
<b>Amministrazione centrale</b>					
Frequenza ai corsi	63,5	–	27,0	9,5	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	50,4	13,9	24,7	11,0	100,0
Logistica	46,8	13,2	29,0	11,0	100,0
Metodologie didattiche adottate	40,7	13,2	29,0	17,1	100,0
Programmi formativi	40,7	16,1	31,5	11,7	100,0
Livello di apprendimento	18,6	32,9	32,6	16,0	100,0
Qualità dei docenti	48,6	15,0	27,2	9,2	100,0
Effetti sul lavoro	24,0	13,9	47,2	14,9	100,0
Altro	–	2,5	21,8	75,5	100,0
<b>Amministrazione locale</b>					
Frequenza ai corsi	66,3	8,2	21,2	4,3	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	59,5	16,9	20,3	3,3	100,0
Logistica	40,3	18,7	29,9	11,1	100,0
Metodologie didattiche adottate	44,6	19,7	25,8	10,0	100,0
Programmi formativi	49,1	16,3	26,1	8,5	100,0
Livello di apprendimento	44,0	21,1	25,5	9,3	100,0
Qualità dei docenti	54,9	17,6	22,3	5,2	100,0
Effetti sul lavoro	23,2	29,6	36,1	11,2	100,0
Altro	2,6	0,9	17,5	79,1	100,0
<b>Totale pubblica amministrazione</b>					
Frequenza ai corsi	66,1	7,6	21,6	4,7	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	58,8	16,7	20,6	3,9	100,0
Logistica	40,8	18,3	29,8	11,1	100,0
Metodologie didattiche adottate	44,3	19,2	26,0	10,5	100,0
Programmi formativi	48,5	16,3	26,5	8,7	100,0
Livello di apprendimento	42,1	22,0	26,0	9,8	100,0
Qualità dei docenti	54,4	17,4	22,7	5,5	100,0
Effetti sul lavoro	23,2	28,4	36,9	11,5	100,0
Altro	2,4	1,0	17,8	78,8	100,0

**Tavola 14 Amministrazioni pubbliche secondo la valutazione dei processi formativi per classe dimensionale ed eventuali elementi di valutazione – Valori assoluti**

Classe dimensionale Elementi di valutazione	È effettuata con continuità	È effettuata occasionalmente	Non è effettuata	Non disponibile	Totale
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 150 e 249</b>					
Frequenza ai corsi	121	34	76	15	246
Gradimento dei corsi seguiti	100	53	77	17	246
Logistica	70	46	98	33	246
Metodologie didattiche adottate	73	54	86	32	246
Programmi formativi	104	35	83	25	246
Livello di apprendimento	71	49	95	31	246
Qualità dei docenti	110	41	77	18	246
Effetti sul lavoro	76	53	99	18	246
Altro	3	–	51	192	246
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 250 e 499</b>					
Frequenza ai corsi	103	15	61	17	195
Gradimento dei corsi seguiti	76	39	65	15	195
Logistica	44	36	87	29	198
Metodologie didattiche adottate	56	32	80	27	195
Programmi formativi	74	26	74	21	195
Livello di apprendimento	50	50	68	27	195
Qualità dei docenti	88	26	65	17	195
Effetti sul lavoro	36	42	88	29	195
Altro	–	2	54	140	195
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 500 e 1.999</b>					
Frequenza ai corsi	259	9	53	7	328
Gradimento dei corsi seguiti	231	49	48	–	328
Logistica	155	63	81	29	328
Metodologie didattiche adottate	174	62	65	27	328
Programmi formativi	163	70	71	23	328
Livello di apprendimento	167	70	71	20	328
Qualità dei docenti	189	67	59	12	328
Effetti sul lavoro	72	99	127	31	328
Altro	12	3	50	263	328

**Tavola 14 Amministrazioni pubbliche secondo la valutazione dei processi formativi per classe dimensionale ed eventuali elementi di valutazione – Valori percentuali**

<b>Classe dimensionale Elementi di valutazione</b>	<b>È effettuata con continuità</b>	<b>È effettuata occasionalmente</b>	<b>Non è effettuata</b>	<b>Non disponibile</b>	<b>Totale</b>
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 150 e 249</b>					
Frequenza ai corsi	49,2	13,9	30,7	6,2	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	40,5	21,4	31,3	6,8	100,0
Logistica	28,2	18,7	39,7	13,4	100,0
Metodologie didattiche adottate	29,8	22,0	35,1	13,1	100,0
Programmi formativi	42,1	14,2	33,8	9,9	100,0
Livello di apprendimento	28,9	20,0	38,4	12,7	100,0
Qualità dei docenti	44,6	16,8	31,3	7,3	100,0
Effetti sul lavoro	31,0	21,4	40,1	7,4	100,0
Altro	1,3	–	20,8	77,8	100,0
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 250 e 499</b>					
Frequenza ai corsi	52,5	7,7	31,3	8,5	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	38,7	20,1	33,4	7,7	100,0
Logistica	22,2	18,4	43,8	14,7	100,0
Metodologie didattiche adottate	28,7	16,3	41,2	13,9	100,0
Programmi formativi	38,0	13,2	38,1	10,8	100,0
Livello di apprendimento	25,6	25,6	35,0	13,9	100,0
Qualità dei docenti	44,9	13,2	33,4	8,5	100,0
Effetti sul lavoro	18,6	21,7	45,1	14,9	100,0
Altro	–	0,8	27,4	71,8	100,0
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 500 e 1.999</b>					
Frequenza ai corsi	78,8	2,8	16,1	2,2	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	70,5	15,0	14,7	0,1	100,0
Logistica	47,3	19,3	24,6	8,8	100,0
Metodologie didattiche adottate	52,9	18,8	19,9	8,4	100,0
Programmi formativi	49,8	21,4	21,8	7,1	100,0
Livello di apprendimento	51,0	21,4	21,6	6,0	100,0
Qualità dei docenti	57,7	20,6	18,0	3,8	100,0
Effetti sul lavoro	21,8	30,2	38,6	9,5	100,0
Altro	3,8	0,9	15,2	80,1	100,0

*segue*      **Tavola 14 – Valori assoluti**

<b>Classe dimensionale Elementi di valutazione</b>	<b>È effettuata con continuità</b>	<b>È effettuata occasionalmente</b>	<b>Non è effettuata</b>	<b>Non disponibile</b>	<b>Totale</b>
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti almeno pari a 2.000</b>					
Frequenza ai corsi	169	16	24	6	215
Gradimento dei corsi seguiti	173	23	14	6	215
Logistica	133	35	30	17	215
Metodologie didattiche adottate	133	41	25	16	215
Programmi formativi	136	30	33	16	215
Livello di apprendimento	127	47	23	18	215
Qualità dei docenti	149	37	23	6	215
Effetti sul lavoro	45	86	51	34	215
Altro	8	5	22	181	215
<b>Totale amministrazioni pubbliche</b>					
Frequenza ai corsi	651	74	213	47	985
Gradimento dei corsi seguiti	580	164	203	38	985
Logistica	402	181	294	109	985
Metodologie didattiche adottate	436	189	256	104	985
Programmi formativi	477	161	261	86	985
Livello di apprendimento	415	217	256	97	985
Qualità dei docenti	536	171	224	54	985
Effetti sul lavoro	229	280	363	113	985
Altro	24	10	175	777	985

**segue**      **Tavola 14 – Valori percentuali**

<b>Classe dimensionale Elementi di valutazione</b>	<b>È effettuata con continuità</b>	<b>È effettuata occasionalmente</b>	<b>Non è effettuata</b>	<b>Non disponibile</b>	<b>Totale</b>
<b>Amministrazioni con numero di dipendenti almeno pari a 2.000</b>					
Frequenza ai corsi	78,7	7,3	11,1	2,9	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	80,3	10,5	6,3	2,9	100,0
Logistica	61,9	16,3	13,8	8,0	100,0
Metodologie didattiche adottate	61,8	19,2	11,6	7,4	100,0
Programmi formativi	63,3	13,9	15,4	7,4	100,0
Livello di apprendimento	58,9	22,0	10,8	8,3	100,0
Qualità dei docenti	69,3	17,0	10,8	2,9	100,0
Effetti sul lavoro	20,7	39,9	23,7	15,7	100,0
Altro	3,7	2,3	10,1	83,9	100,0
<b>Totale amministrazioni pubbliche</b>					
Frequenza ai corsi	66,1	7,6	21,6	4,7	100,0
Gradimento dei corsi seguiti	58,8	16,7	20,6	3,9	100,0
Logistica	40,8	18,3	29,8	11,1	100,0
Metodologie didattiche adottate	44,3	19,2	26,0	10,5	100,0
Programmi formativi	48,5	16,3	26,5	8,7	100,0
Livello di apprendimento	42,1	22,0	26,0	9,8	100,0
Qualità dei docenti	54,4	17,4	22,7	5,5	100,0
Effetti sul lavoro	23,2	28,4	36,9	11,5	100,0
Altro	2,4	1,0	17,8	78,8	100,0

### 2.1 Dai concetti alle classificazioni

Il questionario predisposto per la rilevazione sulla formazione del personale pubblico è stato articolato in modo da ripercorrere le linee guida tracciate dalla Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica del 13 dicembre 2001 sulla formazione e la valorizzazione del personale pubblico: dalla pianificazione alla valutazione delle iniziative formative.

Il fine era quello di monitorare le scelte di fatto adottate dalle pubbliche amministrazioni riguardo ai molteplici aspetti rappresentati dalla Direttiva e ritenuti necessari a garantire la qualità, l'efficienza e l'efficacia della formazione del personale.

Tali principi sono stati tradotti in specifici ed articolati quesiti, la definizione dei quali ha reso necessario un notevole sforzo di classificazione, dovendo contemporaneamente essere rilevata una grossa ed eterogenea mole di informazioni, agevolata la comprensione dei quesiti da parte del rispondente e garantito, per quanto possibile, il minimo fastidio statistico.

L'eterogeneità delle unità appartenenti al campo di osservazione ha reso necessario, inoltre, uno sforzo di generalizzazione dei risultati elaborati, anche ricorrendo a forme di aggregazione e riclassificazione successiva delle informazioni raccolte.

A tutte le amministrazioni considerate nella rilevazione e che hanno dichiarato di aver svolto formazione nel corso del 2003 è stato chiesto di fornire dettagli sulle iniziative formative. In particolare, alle amministrazioni è stato chiesto di quantificare l'impegno in formazione in termini di ore, di partecipanti e di corsi di formazione realizzati, articolando ciascuna domanda secondo le seguenti aree tematiche:

- *contrattazione e/o negoziale;*
- *finanza e fund-raising;*
- *acquisti e commercializzazione;*
- *programmazione strategica;*
- *organizzazione e/o gestione del personale;*
- *contabilità e controllo di gestione;*

- *tecniche e stili direzionali;*
- *comunicazione e/o relazioni esterne;*
- *relazioni internazionali;*
- *lingue straniere;*
- *informatica e/o telematica;*
- *manutenzione impianti e dotazioni tecniche;*
- *gestione e/o controllo dei servizi interni;*
- *relazioni inter-istituzionali;*
- *valutazione della qualità di attività e processi.*

Le aree tematiche elencate sono state ispirate in larga parte agli indirizzi generali, in ordine ai contenuti e alle finalità della formazione, contenuti nella Direttiva. Tuttavia, per fare emergere le peculiarità di ciascuna amministrazione è stata lasciata la possibilità di indicare ulteriori aree tematiche *per profili tecnici specifici* (da specificare).

Dalla riclassificazione delle tematiche indicate dalle amministrazioni rispondenti, operata a posteriori, sono derivate le seguenti ulteriori aree tematiche:

- *amministrativa;*
- *beni culturali e ambientali;*
- *giuridico-normativa;*
- *manageriale;*
- *riqualificazione;*
- *sociale;*
- *statistica;*
- *urbanistica e lavori pubblici;*
- *vigilanza e polizia locale;*
- *altra (per profili tecnici specifici)<sup>1</sup>.*

L'articolazione delle informazioni che ne deriva consente di valutare il peso, nelle scelte formative, del dettato normativo, delle nuove esigenze create dalla riforma e dalla continua trasformazione in atto nella pubblica amministrazione oltre che delle specificità di ciascuna amministrazione.

Allo scopo di fornire un quadro sintetico e omogeneo delle risorse umane coinvolte nei processi formativi quali destinatarie, è stato chiesto alle amministrazioni di classificare i partecipanti alle iniziative formative offerte nelle seguenti quattro tipologie<sup>2</sup>:

- *dirigenti;*
- *funzionari;*
- *impiegati;*
- *lavoratori con contratti atipici<sup>3</sup>.*

Al fine di valutare se la formazione si configura di fatto, come auspicato nella norma, come una opportunità di crescita offerta a tutto il personale in servizio, è stato chiesto alle amministrazioni rispondenti di indicare, per ciascuna area tematica, il numero di partecipanti alle iniziative formative realizzate nel 2003. Secondo le stesse tipologie e per ciascuna area tematica è stato anche chiesto di ripartire il monte ore di formazione realizzato nello stesso anno così da poter eventualmente rilevare la presenza di *anomale* concentrazioni.

1. L'area raggruppa tematiche residuali ovvero non meglio specificate.

2. Istat, *Statistiche delle amministrazioni pubbliche*. Anno 2000, Roma, 2003.

3. Vengono considerati lavoratori atipici i lavoratori con tipologia di contratto di lavoro tra quelle introdotte o revisionate dal D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276; vedi: Istat, *Rapporto Annuale – La situazione del Paese nel 2003*, pp. 240-243, Roma, 2004.

I fattori di qualità delle attività formative possono riguardare i contenuti, il grado di corrispondenza del progetto e delle azioni ai bisogni del personale e dell'amministrazione. Per questo è indispensabile che l'amministrazione partecipi alla gestione dell'intero processo, individuando gli obiettivi, i fabbisogni, i destinatari, i contenuti, i formatori. Questo è quanto si è tentato di conoscere chiedendo alle amministrazioni di indicare, per ciascuna area tematica, il numero di corsi di formazione realizzati nel 2003 secondo la modalità di gestione del momento formativo. Al fine di mettere in luce le differenti gradi di partecipazione dell'amministrazione alla realizzazione dell'intervento formativo, le modalità di gestione dei corsi sono state classificate come segue:

- *realizzati dall'amministrazione stessa;*
- *realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche;*
- *realizzati in collaborazione con scuole di formazione private;*
- *realizzati da altre amministrazioni;*
- *realizzate da scuole di formazione private in base a proprie specifiche;*
- *a catalogo.*

La qualità della formazione può essere ricondotta sia ai formatori, sia alle attività formative in senso stretto. Può attenersi quindi alle competenze dei formatori, alle metodologie impiegate, ai sistemi di qualità adottati, alle attrezzature di cui i soggetti formatori dispongono e, infine, anche alla loro caratterizzazione logistica. Nella presente indagine, in particolare, è stato fatto specifico riferimento alle metodologie didattiche adottate considerando sia quelle tradizionali, sia quelle più innovative, di più recente introduzione nell'ambito dell'attività formativa. In particolare, è stato chiesto alle amministrazioni di ripartire il numero di ore di formazione realizzate secondo la seguente classificazione delle metodologie didattiche adottate:

- *aula;*
- *laboratorio;*
- *autoformazione;*
- *formazione intervento;*
- *learning on the job;*
- *e-learning;*
- *videoconferenza.*

Circa il finanziamento della formazione si sono posti due differenti quesiti: nel primo si è scelto di fare riferimento agli *impegni di spesa per la formazione* inseriti in bilancio nel 2003, al fine di valutare l'attenzione dell'amministrazione alla formazione nella fase di definizione della destinazione delle proprie risorse finanziarie; nel secondo si è chiesto all'amministrazione di specificare ed indicare il peso delle eventuali differenti fonti di finanziamento della formazione realizzata distinguendo tra fonti:

- *interne all'amministrazione;*
- *pubbliche, esterne all'amministrazione;*
- *imprese e/o istituzioni private.*

Nella Direttiva non mancano riferimenti alla valutazione della formazione. In particolare, nella Direttiva si legge che la formazione deve risultare utile per tre categorie di utenti: diretti, i partecipanti ai corsi; indiretti, le amministrazioni; finali, i cittadini quali utenti dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni e giudici delle prestazioni ad essi rese. Diversi sono dunque i punti di vista e i criteri di valutazione dell'impatto della formazione. Alle amministrazioni è stato chiesto di indicare se e con quale regolarità si valuta la formazione e su quali criteri la stessa è basata. I criteri proposti nel questionario sono i seguenti:

- *frequenza ai corsi;*
- *gradimento dei corsi seguiti;*
- *logistica (aule e disponibilità tecnologiche e strumentali);*
- *metodologie didattiche adottate;*
- *programmi formativi;*
- *livello di apprendimento;*
- *qualità dei docenti;*
- *effetti sul lavoro;*
- *altro.*

Le amministrazioni che hanno dichiarato di non aver svolto valutazione dell'attività formativa realizzata sono invitati a indicarne le ragioni.

## **2.2 Campo di osservazione**

Il campo di osservazione della rilevazione è costituito da un sottoinsieme di unità istituzionali appartenenti al settore istituzionale delle *Amministrazioni pubbliche* definito secondo i criteri del Sistema europeo dei conti (Sec95), adottato ai fini della contabilità nazionale nelle principali sedi internazionali e utilizzato per l'elaborazione dei conti economici nazionali per settori istituzionali.

Il settore *Amministrazioni pubbliche* (S13) include tutte le "unità istituzionali che agiscono da produttori di beni e servizi non destinabili alla vendita, la cui produzione è destinata a consumi collettivi e individuali ed è finanziata in prevalenza da versamenti obbligatori effettuati da unità appartenenti ad altri settori e/o tutte le unità istituzionali la cui funzione principale consiste nella redistribuzione del reddito e della ricchezza del paese" (Cee et al., *System of National Accounts. 1993*, Brussels, 1993).

In particolare, il settore delle *Amministrazioni pubbliche* è suddiviso nel nostro Paese nei seguenti sottosettori:

- *Amministrazioni centrali*, che comprende "tutti gli organi amministrativi dello Stato e gli altri enti centrali la cui competenza si estende alla totalità del territorio economico, esclusi gli enti centrali di previdenza e assistenza sociale";
- *Amministrazioni locali* che comprende "gli enti pubblici territoriali la cui competenza si estende a una parte del territorio economico, esclusi gli enti locali di previdenza e assistenza sociale";

- *Enti di previdenza e assistenza sociale* che raggruppa tutte le “unità istituzionali centrali, di Stati federati e locali, la cui attività principale consiste nell’erogare prestazioni sociali”.

I sottosectori si articolano a loro volta in sottoclassi di amministrazioni caratterizzate da uniformità di comportamento e che consentono di far emergere le varietà organizzative che compongono l’insieme delle amministrazioni pubbliche. Nel complesso, il settore delle amministrazioni pubbliche conta, al 2002, oltre 9.600 unità istituzionali.

Il sottoinsieme di amministrazioni oggetto di osservazione in questa indagine è stato individuato in considerazione della rilevanza istituzionale di ciascuna unità, dell’eterogeneità delle sottoclassi di appartenenza e quindi dell’ampiezza organizzativa. Pertanto, le sottoclassi dei Ministeri e degli Organi costituzionali sono completamente rappresentate. Analogamente, sono completamente rappresentate le sottoclassi delle regioni e province autonome e delle province, mentre nella selezione dei comuni è prevalso il criterio dimensionale. La dimensione è definita in termini di personale in servizio a fine anno<sup>4</sup>. La soglia discriminante è fissata a 150 dipendenti. Il *campione* utilizzato nel corso della rilevazione si compone di 1.035 unità istituzionali delle quali 77 incluse nel sottosectore istituzionale delle *Amministrazioni centrali*<sup>5</sup> e 958 appartenenti al sottosectore delle *Amministrazioni locali*.

### 2.3 Rilevazione e tecnica di indagine

La rilevazione ha avuto luogo tra i mesi di giugno e luglio del 2004. La tecnica scelta per l’acquisizione dei dati è la Cati (*Computer Assisted Telephon Interviewing*). La tecnica appartiene al gruppo di tecniche di indagine assistite da computer (Casic) e si caratterizza per la somministrazione, da parte di un operatore, di un questionario elettronico, tramite intervista telefonica. In particolare, la tecnica Cati consente contestualmente l’acquisizione e l’imputazione dei dati. Le risposte, inoltre, sono opportunamente controllate fin dalla loro acquisizione.

L’adozione di tecniche assistite da computer, in generale, consente recuperi in termini di qualità e tempestività dei dati. Sono, infatti, azzerati i tempi necessari all’acquisizione (spedizione, compilazione, trasmissione) dei dati nei casi di indagini realizzate tramite l’invio di un questionario cartaceo da autocompilare e rispedito a cura del rispondente. Sono, inoltre, ridotti i tempi di revisione, registrazione, controllo e correzione dei dati grazie alla registrazione contestuale all’intervista e all’impiego di questionari elettronici sempre più sofisticati e dotati di procedure di controllo e correzione dei dati.

Di fondamentale importanza sono risultate le operazioni propedeutiche alla rilevazione telefonica:

- predisposizione della lista delle amministrazioni da intervistare

4. L’anno di riferimento nella costruzione del campione è il 2002. Sebbene non unica, la fonte principale di informazione circa la consistenza del personale è il Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato.

5. Per convenzione, nelle amministrazioni centrali sono state incluse anche le unità istituzionali appartenenti al sottosectore degli enti nazionali di previdenza e assistenza sociale in quanto il loro numero contenuto non consente analisi settoriali.

- con informazioni aggiornate sulla localizzazione della sede;
- scelta mirata dei referenti per la rilevazione, individuati nell'area dirigenziale, selezionati sulla base delle funzioni svolte presso gli uffici delle amministrazioni pubbliche appartenenti all'universo di riferimento;
- contatto delle unità di rilevazione mediante spedizione postale di una lettera informativa della rilevazione imminente, a firma del Direttore centrale delle Statistiche economiche strutturali dell'Istat, contenente in allegato il questionario cartaceo (allegato 3);
- creazione di una apposita casella di posta elettronica (formaz@istat.it) per la comunicazione e/o aggiornamento dei referenti, ovvero per la richiesta di chiarimenti, informazioni o altro tipo di comunicazioni;
- accurata formazione dei rilevatori, grazie anche all'ausilio di materiali informativi appositamente predisposti.

A queste si è aggiunto il monitoraggio giornaliero della rilevazione Cati con interventi mirati al recupero di mancate risposte totali, cioè delle unità non rispondenti.

Dal punto di vista della tempistica, nel maggio 2004 sono terminate le ricerche per l'ottimizzazione della lista e per la individuazione dei referenti per la formazione del personale; alla fine dello stesso mese sono state spedite le lettere informative e il questionario che consentisse alle amministrazioni di predisporre le informazioni da comunicare durante le interviste telefoniche; nel periodo compreso tra i mesi di giugno e luglio 2004 sono state realizzate le interviste telefoniche.

La difficoltà, più volte dichiarata dalle amministrazioni, di reperire le informazioni nel dettaglio richiesto e nei tempi prestabiliti, ha reso necessario un prolungamento delle operazioni di rilevazione. Pertanto, nei mesi di agosto e settembre sono stati acquisiti altri questionari pervenuti via fax o tramite spedizione postale, sotto sollecito o in semplice ritardo dovuto, in molti casi, alle ampie dimensioni delle strutture organizzative e alla complessa articolazione periferica degli uffici e alla conseguente forte dispersione dell'informazione.

Peraltro, per effetto dei problemi incontrati nella fase di acquisizione delle informazioni, anche il trattamento successivo dei dati è stato particolarmente laborioso, soprattutto in riferimento ai dati più puntuali ed alle diverse articolazioni richieste per la rappresentazioni delle ore di formazione erogate.

## 2.4 Questionario<sup>6</sup>

Il questionario, come accennato nel primo paragrafo, è articolato in modo da ripercorrere le linee guida tracciate dalla Direttiva sulla formazione e la valorizzazione del personale pubblico. Il questionario predisposto è snello e parzialmente strutturato.

6. In allegato è stata inclusa una copia della documentazione trasmessa alle amministrazioni.

Gran parte dei quesiti presenta risposte precodificate. In pochi casi è data all'amministrazione la possibilità di specificare la risposta. I quesiti volti a quantificare l'impegno formativo dell'amministrazione, in termini di corsi e ore di formazione realizzate, sono posti in forma *matriciale*.

## **2.5 Generalizzazione dei risultati della ricerca**

Le unità istituzionali che, al termine della fase di rilevazione, sono risultate collaborative sono 655 e rappresentano il 63,3% del totale delle unità istituzionali coinvolte dall'indagine (tavola 1). In particolare, se si considera il sottosettore di appartenenza, si osserva per le *amministrazioni locali* un tasso di risposta superiore a quello delle *amministrazioni centrali* attestandosi il primo al 63,8% e quest'ultimo al 57,1%.

**Tavola 1 Amministrazioni pubbliche rispondenti e totali per sottosettore e sottoclasse istituzionale**

Sottosectori istituzionali Sottoclassi	Valori assoluti		Valori percentuali	
	Rispondenti	Totale	Rispondenti	Totale
<b>Amministrazioni centrali*</b>				
Ministeri e Presidenza del Consiglio dei Ministri	12	19	63,2	100,0
Organi costituzionali e di rilievo costituzionale	–	7	–	100,0
Enti di regolazione dell'attività economica	4	5	80,0	100,0
Enti produttori di servizi economici	3	9	33,3	100,0
Autorità amministrative indipendenti	3	4	75,0	100,0
Enti a struttura associativa	2	2	100,0	100,0
Enti produttori di servizi assistenziali e culturali	2	3	66,7	100,0
Enti ed istituzioni di ricerca	9	13	69,2	100,0
Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale	1	6	16,7	100,0
Istituti e stazioni sperimentali per la ricerca	8	9	88,9	100,0
<b>Totale amministrazioni centrali</b>	<b>44</b>	<b>77</b>	<b>57,1</b>	<b>100,0</b>
<b>Amministrazioni locali</b>				
Regioni e Province autonome	12	22	54,5	100,0
Province	70	100	70,0	100,0
Comuni	276	414	66,7	100,0
Aziende sanitarie locali	104	195	53,3	100,0
Enti ed aziende ospedaliere	75	121	62,0	100,0
Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura	6	8	75,0	100,0
Enti portuali	2	5	40,0	100,0
Enti regionali di sviluppo	7	14	50,0	100,0
Enti per il diritto allo studio universitario	1	5	20,0	100,0
Università e istituti di istruzione universitaria	53	65	81,5	100,0
Enti regionali per la ricerca e per l'ambiente	5	9	55,6	100,0
<b>Totale amministrazioni locali</b>	<b>611</b>	<b>958</b>	<b>63,8</b>	<b>100,0</b>
<b>Totale</b>	<b>655</b>	<b>1.035</b>	<b>63,3</b>	<b>100,0</b>

\* Per convenzione, il sottosettore Amministrazioni centrali comprende anche le amministrazioni appartenenti al sottosettore istituzionale degli Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale.

Il dettaglio per sottoclasse mostra variazioni notevoli nei tassi di risposta; in particolare, tassi molto elevati, pari almeno all'80%, si registrano per le amministrazioni appartenenti alle seguenti sottoclassi: *Enti a struttura associativa* (100,0%), *Istituti e stazioni sperimentali per la ricerca* (88,9%), *Università ed istituti di istruzione universitaria* (81,5%), *Enti di regolazione dell'attività economica* (80,0%).

Le altre sottoclassi che registrano quote di rispondenti superiori a quella registrata per la totalità delle amministrazioni coinvolte sono le *Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura* e le *Autorità amministrative indipendenti* (75,0%), le *Province* (70,0%), gli *Enti ed istituzioni di ricerca* (69,2%), i *Comuni* e gli *Enti produttori di servizi assistenziali e culturali* (66,7%). Quote di rispondenti inferiori a quello complessivo, ma senz'altro rilevanti essendo almeno pari al 50%, si registrano tra gli *Enti regionali di sviluppo* (50,0%), le *Aziende sanitarie locali* (53,3%), le *Regioni*, comprensive delle *Province autonome*, (54,5%), gli *Enti regionali per la ricerca e per l'ambiente* (55,6%), gli *Enti e le aziende ospedaliere* (62,0%) e, infine, i *Ministeri e Presidenza del Consiglio dei Ministri* (63,2%).

Poco collaborativi risultano gli *Enti nazionali di previdenza e assistenza sociale* (16,6%), gli *Enti per il diritto allo studio universitario* (20,0%), gli *Enti produttori di servizi economici* (33,3%) e gli *Enti portuali* (40,0%). Gli *Organi costituzionali o di rilievo costituzionale*, infine, non hanno risposto.

**Tavola 2 Amministrazioni pubbliche rispondenti e totali per sottosettore istituzionale, ripartizione territoriale e classe dimensionale**

	Valori assoluti		Valori percentuali	
	Rispondenti	Totale	Rispondenti	Totale
<b>Sottosettore istituzionale</b>				
Amministrazione centrale	44	77	57,1	100,0
Amministrazione locale	611	958	63,8	100,0
<b>Totale</b>	<b>655</b>	<b>1.035</b>	<b>63,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Ripartizione territoriale</b>				
Nord	306	410	74,6	100,0
Centro	153	257	59,5	100,0
Mezzogiorno	196	368	53,3	100,0
<b>Totale</b>	<b>655</b>	<b>1.035</b>	<b>63,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Classe dimensionale</b>				
150-249	166	264	62,9	100,0
250-499	145	223	65,0	100,0
500-1.999	208	330	63,0	100,0
2.000 e più	136	218	62,4	100,0
<b>Totale</b>	<b>655</b>	<b>1.035</b>	<b>63,3</b>	<b>100,0</b>

Se si considera la collocazione geografica delle sedi centrali delle unità istituzionali coinvolte, la quota più consistente di rispondenti si registra nel Nord (74,6%), mentre i tassi di risposta relativi alle amministrazioni del Centro e del Mezzogiorno si attestano su valori inferiori a quello complessivo risultando, rispettivamente, pari al 59,5% e 53,3%.

Se si considera la dimensione delle unità istituzionali, valutata in termini di personale in servizio, emerge una sostanziale omogeneità tra i tassi di risposta. Tutte le classi dimensionali, infatti, risultano rappresentate con un peso che va dal 62,4%, relativo alle amministrazioni con almeno 2.000 dipendenti, al 65,0% delle amministrazioni con numero di dipendenti compreso tra 250 e 499.

**Tavola 3 Amministrazioni pubbliche totali, rispondenti e pesi per sottosettore istituzionale e classe dimensionale**

Sottosettore istituzionale	Classe dimensionale				Totale
	150-249	250-499	500-1.999	2.000 e più	
<b>Universo – Valori assoluti</b>					
Amministrazione centrale	29	8	16	24	77
Amministrazione locale	235	215	314	194	958
<b>Totale</b>	<b>264</b>	<b>223</b>	<b>330</b>	<b>218</b>	<b>1.035</b>
<b>Rispondenti – Valori assoluti</b>					
Amministrazione centrale	22	3	6	13	44
Amministrazione locale	144	142	202	123	611
<b>Totale</b>	<b>166</b>	<b>145</b>	<b>208</b>	<b>136</b>	<b>655</b>
<b>Rispondenti – Valori percentuali</b>					
Amministrazione centrale	75,9	37,5	37,5	54,2	57,1
Amministrazione locale	61,3	66,0	64,3	63,4	63,8
<b>Totale</b>	<b>62,9</b>	<b>65,0</b>	<b>63,0</b>	<b>62,4</b>	<b>63,3</b>
<b>Pesi</b>					
Amministrazione centrale	1,3	2,7	2,7	1,8	1,8
Amministrazione locale	1,6	1,5	1,6	1,6	1,6
<b>Totale</b>	<b>1,6</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>

Al fine di estendere i risultati conseguiti nella rilevazione al complesso delle amministrazioni appartenenti al campo di osservazione, è stata utilizzata la tecnica del riporto all'universo mediante l'utilizzo di pesi diretti. La scelta compiuta si basa sulla considerazione, avvalorata dall'impiego di specifici test statistici, che le unità rispondenti non presentano caratteristiche fortemente distintive rispetto alle unità

non rispondenti e, dunque, sia ragionevole assumere, considerando che la fonte delle informazioni è un'amministrazione pubblica omogeneamente regolata nei suoi comportamenti fondamentali, che le mancate risposte totali siano distribuite in modo casuale. Per queste ragioni i rispondenti vengono trattati come se costituissero un campione *rappresentativo* della popolazione istituzionale sotto esame.

Allo scopo di calcolare le stime di interesse, i coefficienti di riporto all'universo sono stati calcolati come l'inverso della probabilità di inclusione delle unità nel campione, in pratica, dividendo il numero delle unità incluse in ciascuno degli strati, determinati dalla distribuzione delle unità per sottosettore e classe dimensionale, per il numero dei rispondenti appartenenti al medesimo strato.

### **3. Lettera di presentazione e modello di rilevazione**



**Dipartimento per la produzione statistica  
e il coordinamento tecnico scientifico**

Direzione centrale delle statistiche  
economiche strutturali

Alle Amministrazioni pubbliche

Protocollo N. *3370* Allegati  
Roma *19-5-2004*

Oggetto: Rilevazione sperimentale sulla "Formazione e sviluppo del personale pubblico"

Gentile Signora, gentile Signore,

L'Istituto nazionale di statistica svolge, per conto dell'Ufficio per l'innovazione nella pubblica amministrazione del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, una rilevazione dei dati relativi alle attività di formazione del personale attuate dalle amministrazioni nel 2003. Le attività di formazione qui rilevate sono quelle svolte sia da amministrazioni centrali, sia dalle regioni, dalle amministrazioni locali e dagli enti nazionali di previdenza e assistenza. In particolare, l'oggetto della rilevazione è costituito dalle iniziative di formazione continua dei lavoratori dipendenti da amministrazioni pubbliche (identificate in base ai criteri definiti nel Sistema europeo dei conti nazionali-SEC95).

La Sua collaborazione, risulta particolarmente importante, considerando l'evoluzione del quadro istituzionale in atto ed è ritenuta fondamentale per il buon esito della rilevazione.

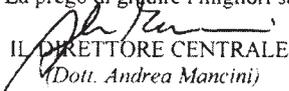
La rilevazione sarà svolta, nei mesi di giugno-luglio, somministrando un questionario a un campione rappresentativo di tutte le amministrazioni pubbliche, attraverso un'intervista telefonica. Al fine di agevolare lo svolgimento della rilevazione, La prego di comunicare il nominativo e il numero di telefono del referente da Lei individuato per il rilascio delle informazioni relative all'attività di formazione, inviandolo via e mail all'indirizzo: [formaz@istat.it](mailto:formaz@istat.it) o al numero di fax: 06 7218 999, all'attenzione della Dott.ssa Fiorella Boscaino.

Inoltre, per facilitare l'andamento dell'intervista telefonica, si trasmette in allegato copia del questionario al fine di annotare in via preliminare le informazioni che in seguito saranno richieste.

I dati in tal modo raccolti, tutelati dal segreto statistico e sottoposti alla normativa sulla tutela della riservatezza, possono essere trattati esclusivamente per i fini specifici della presente rilevazione e saranno diffusi in forma aggregata, in modo tale che non sia possibile risalire ai soggetti che li forniscono.

Titolare del trattamento è il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, via del Sudario, n. 49, 00186, Roma. Responsabile del trattamento è il Direttore centrale per le statistiche economiche strutturali dell'Istat, via Tuscolana, n. 1776, 00173, Roma. Per ulteriori chiarimenti si può contattare il Servizio Statistiche sulle istituzioni pubbliche e private al numero 06 4673 6460.

La ringrazio sin d'ora per la collaborazione che vorrà fornirci e La prego di gradire i migliori saluti.

  
IL DIRETTORE CENTRALE  
(Dott. Andrea Mancini)

**RIFERIMENTI NORMATIVI**

- Decreto legislativo 6 settembre 1989 n. 322 e successive modifiche ed integrazioni "Norme sul Sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto nazionale di statistica" - artt. 6bis (trattamenti di dati personali), 9 (disposizioni per la tutela del segreto statistico), art. 15, lett n (compiti dell'Istat);
- Decreto legislativo 30 giugno 2003 n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali" - artt. 2 (finalità), 4 (definizioni), 7-10 (diritti dell'interessato), 13 (informativa), 28-30 (soggetti che effettuano il trattamento), 104-110 (trattamento per scopi statistici o scientifici);
- "Codice di deontologia e buona condotta per i trattamenti di dati personali a scopi statistici e di ricerca scientifica effettuati nell'ambito del Sistema statistico nazionale" (all. A3 al Codice in materia di protezione dei dati personali - d.lgs. 30 giugno 2003, n. 196).

**ISTITUTO NAZIONALE  
DI STATISTICA**

Via Cesare Balbo 16, 00184 Roma  
Telefono (06) 4673.1  
Cod. Fisc. 80111810588  
Partita Iva 02124831005

**Riservato Istat**

Anno 2003

Questionario .....

Codice unità istituzionale .....

**Prima sezione: dati anagrafici dell'unità**

*Le informazioni devono essere riferite alla data di compilazione*

**1.1 Indicare i dati anagrafici dell'unità:**

a. Codice fiscale .....

b. Acronimo (sigla) .....

c. Denominazione .....

d. Indirizzo .....

    numero civico .....

e. CAP .....

f. Comune ..... g. Provincia .....

h. Prefisso ..... i. Telefono .....

l. Prefisso ..... m. Fax .....

n. E-mail .....

o. http .....

## Seconda sezione: la formazione

*Tutte le informazioni richieste si riferiscono al 2003*

### 2.1 Nell'ambito dell'organizzazione, la formazione del personale è gestita da:

- 1 Un'unità organizzativa interna dedicata
- 2 Un'unità organizzativa interna non esclusivamente dedicata
- 3 Un gruppo di persone trasversale all'organizzazione
- 4 Una sola persona

### 2.2 Nell'amministrazione è stato designato il referente per la formazione del personale?

- Sì     No

### 2.3 Nell'amministrazione è stato predisposto il piano di formazione del personale relativo al 2003?

*Indicare una sola risposta*

- 1 Sì, sulla base della conoscenza completa dei fabbisogni formativi del personale
- 2 Sì, sulla base di una conoscenza parziale dei fabbisogni formativi del personale
- 3 Sì, ma senza conoscere i fabbisogni formativi del personale
- 4 No, perché non era disponibile una mappa dei fabbisogni formativi del personale
- 5 No, perché, pur conoscendo i fabbisogni, mancavano le competenze professionali interne idonee per la predisposizione del piano
- 6 No, perché, pur conoscendo i fabbisogni, mancavano le risorse finanziarie necessarie per affidare la predisposizione del piano ad esperti esterni

#### 2.3.1 Se ha fornito una qualsiasi risposta affermativa, indicare se il piano è stato redatto:

- 1 Solo da personale interno
- 2 In collaborazione con esperti esterni
- 3 Solo da esperti esterni

### 2.4 Nel corso del 2003, sono stati realizzati interventi formativi?

*Indicare una sola risposta*

- 1 Sì, ma solo ricorrendo a occasioni formative non programmate<sup>1</sup>
- 2 Sì, solo quelli programmati per il 2003
- 3 Sì, non solo quelli programmati per il 2003, ma anche recuperando altri programmati in precedenza
- 4 Sì, non solo quelli programmati, ma anche altri progettati successivamente o al di fuori dei programmi stabiliti
- 5 No, non sono stati realizzati per mancanza di risorse finanziarie
- 6 No, non sono stati realizzati perché non erano una priorità
- 7 No, non sono stati realizzati perché non era noto il fabbisogno formativo del personale
- 8 No, non sono stati realizzati per carenza di capacità organizzativa
- 9 No, non sono stati realizzati perché l'amministrazione non ha preso in considerazione tale possibilità

*Se No, passare direttamente al quesito 2.13*

<sup>1</sup> Partecipazione estemporanea a convegni, seminari, workshop, forum ed altre attività occasionali non programmate

**2.5 In riferimento all'anno 2003, indicare, per ciascuna area tematica, se sono stati realizzati interventi formativi e il numero di ore di formazione complessivamente erogate**

Area tematica	Si	No	Numero complessivo di ore erogate
1 Contrattazione e/o negoziale			
2 Finanza e <i>fund-raising</i>			
3 Acquisti e/o commercializzazione			
4 Programmazione strategica e/o direzionale			
5 Organizzazione e/o gestione del personale			
6 Contabilità e controllo di gestione			
7 Tecniche e stili direzionali			
8 Comunicazione e/o relazioni esterne			
9 Relazioni internazionali			
10 Lingue straniere			
11 Informatica e/o telematica			
12 Manutenzione impianti e dotazioni tecniche			
13 Gestione e/o controllo servizi interni			
14 Relazioni inter-istituzionali			
15 Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico			
16 Sicurezza ambiente di lavoro			
17 Valutazione della qualità di attività e processi			
18 Altra tematica per profili tecnici specifici Specificare .....			
19 Altra tematica per profili tecnici specifici Specificare .....			
20 Altra tematica per profili tecnici specifici Specificare .....			

2.6 Se sono stati realizzati interventi formativi, indicare, per ciascuna area tematica, il numero dei partecipanti e il numero complessivo (ore per partecipanti) di ore di formazione erogate, secondo l'inquadramento (D = Dirigenti; F = Funzionari; I = Impiegati; A = Lavoratori con contratti atipici)

Area tematica	Numero partecipanti					Ore di formazione erogate				
	D	F	I	A		D	F	I	A	
1 Contrattazione e/o negoziale										
2 Finanza e <i>fund-raising</i>										
3 Acquisti e/o commercializzazione										
4 Programmazione strategica e/o direzionale										
5 Organizzazione e/o gestione del personale										
6 Contabilità e controllo di gestione										
7 Tecniche e stili direzionali										
8 Comunicazione e/o relazioni esterne										
9 Relazioni internazionali										
10 Lingue straniere										
11 Informatica e/o telematica										
12 Manutenzione impianti e dotazioni tecniche										

segue 2.6

Area tematica	Numero partecipanti					Ore di formazione erogate				
	D	F	I	A		D	F	I	A	
13 Gestione e/o controllo servizi interni										
14 Relazioni inter-istituzionali										
15 Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico										
16 Sicurezza ambiente di lavoro										
17 Valutazione della qualità di attività e processi										
18 Altra tematica specificata al punto 2.5.18										
19 Altra tematica specificata al punto 2.5.19										
20 Altra tematica specificata al punto 2.5.20										

**2.7 La formazione è stata erogata**

- 1 Solo da unità interne alla amministrazione
- 2 Da unità sia interne sia esterne
- 3 Solo da enti esterni

**2.8 Indicare, per ciascuna area tematica, il numero di corsi di formazione realizzati secondo la modalità di gestione**

Area tematica	Realizzati dall'amministrazione stessa	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole di formazione private in base a proprie specifiche	A catalogo
1 Contrattazione e/o negoziale						
2 Finanza e <i>fund-raising</i>						
3 Acquisti e/o commercializzazione						
4 Programmazione strategica e/o direzionale						
5 Organizzazione e/o gestione del personale						
6 Contabilità e controllo di gestione						
7 Tecniche e stili direzionali						
8 Comunicazione e/o relazioni esterne						
9 Relazioni internazionali						
10 Lingue straniere						
11 Informatica e/o telematica						
12 Manutenzione impianti e dotazioni tecniche						

**segue 2.8**

Area tematica	Realizzati dall'amministrazione stessa	Realizzati da altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche	Realizzati in collaborazione con scuole di formazione private	Realizzati da scuole di formazione private in base a proprie specifiche	A catalogo
13 Gestione e/o controllo servizi interni						
14 Relazioni inter-istituzionali						
15 Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico						
16 Sicurezza ambiente di lavoro						
17 Valutazione della qualità di attività e processi						
18 Altra tematica specificata al punto 2.5.18						
19 Altra tematica specificata al punto 2.5.19						
20 Altra tematica specificata al punto 2.5.20						

**2.9 Indicare, per area tematica, il numero di ore di formazione erogate per metodologia didattica adottata**

Area tematica	Aula	Laboratorio	Autofornazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra
1 Contrattazione e/o negoziale								
2 Finanza e <i>fund-raising</i>								
3 Acquisti e/o commercializzazione								
4 Programmazione strategica e/o direzionale								
5 Organizzazione e/o gestione del personale								
6 Contabilità e controllo di gestione								
7 Tecniche e stili direzionali								
8 Comunicazione e/o relazioni esterne								
9 Relazioni internazionali								
10 Lingue straniere								
11 Informatica e/o telematica								
12 Manutenzione impianti e dotazioni tecniche								
13 Gestione e/o controllo servizi interni								

**segue 2.9**

Area tematica	Aula	Laboratorio	Autoformazione	Formazione/ intervento	Learning on the job	E-learning	Video- conferenza	Altra
14 Relazioni inter-istituzionali								
15 Valutazione qualità dei servizi resi al pubblico								
16 Sicurezza ambiente di lavoro								
17 Valutazione della qualità di attività e processi								
18 Altra tematica specificata al punto 2.5.18								
19 Altra tematica specificata al punto 2.5.19								
20 Altra tematica specificata al punto 2.5.20								

**2.10 Indicare l'ammontare totale degli impegni di spesa corrente per la formazione del personale dipendente in servizio, inseriti in bilancio per il 2003 dall'amministrazione:**

In euro ..... , .....

**2.11 Indicare le fonti di finanziamento delle attività di formazione svolte nel corso del 2003 precisandone la composizione percentuale**

1	Interne all'amministrazione	Specificare .....	.....%
2	Pubbliche, esterne all'amministrazione	Specificare .....	.....%
3	Imprese e/o istituzioni private	Specificare .....	.....%
Totale			100%

**2.12 Nel complesso, le attività di formazione svolte nel corso del 2003 sono state valutate considerando:**

Elementi di valutazione	Regolarità della valutazione		
	Sì, con continuità	Sì, occasionalmente	No, mai
1 Frequenza ai corsi			
2 Gradimento dei corsi seguiti			
3 Logistica (aule e disponibilità tecnologiche e strumentali)			
4 Metodologie didattiche adottate			
5 Programmi formativi			
6 Livello di apprendimento			
7 Qualità dei docenti			
8 Effetti sul lavoro (svolto dai corsisti)			
9 Altro (specificare).....			

**2.12.1 Se non è stata svolta attività di valutazione degli interventi formativi realizzati, indicare per quali ragioni**

*Sono possibili più risposte*

- 1 Perché non è prevista dalle norme
- 2 Perché è troppo costoso
- 3 Perché le elaborazioni connesse richiedono troppo tempo
- 4 Perché non siamo organizzati per rilevare questo tipo di informazioni
- 5 Perché i risultati conseguiti con la valutazione sono troppo controversi
- 6 Perché solitamente non incide sull'attività formativa successiva
- 7 Perché non ci sono alternative ai programmi formativi offerti
- 8 Perché non è importante

**2.13 L'amministrazione ha predisposto il piano di formazione relativo all'anno 2004?**

Sì     No

**Informazioni sul compilatore**

- a. Nome .....
- b. Cognome .....
- c. Denominazione ufficio di appartenenza .....
- d. Prefisso .....      e. Telefono .....
- f. Prefisso .....      g. Fax .....
- h. E-mail .....

**Riferimenti informativi**

*Decreto legislativo 6 settembre 1989 n. 322 e successive modifiche ed integrazioni "Norme sul Sistema statistico nazionale e sulla riorganizzazione dell'Istituto nazionale di statistica"*

*artt. 6bis (trattamenti di dati personali), 7 (obbligo di fornire dati statistici), 8 (segreto d'ufficio degli addetti agli uffici di statistica), 9 (disposizioni per la tutela del segreto statistico), 11 (sanzioni amministrative in caso di mancata risposta), 13 (Programma Statistico Nazionale)*

*Decreto legislativo 30 giugno 2003 n. 196 "Codice in materia di protezione dei dati personali"*

*artt. 2 (finalità), 4 (definizioni), 7-10 (diritti dell'interessato), 13 (informativa), 28-30 (soggetti che effettuano il trattamento), 104-110 (trattamento per scopi statistici o scientifici)*

*"Codice di deontologia e buona condotta per i trattamenti di dati personali a scopi statistici e di ricerca scientifica effettuati nell'ambito del Sistema statistico nazionale"*

*(all. A3 al Codice in materia di protezione dei dati personali – D.Lgs. 30 giugno 2003, n. 196)*

## **I MANUALI**

### **Ripensare il lavoro pubblico**

Come gestire le risorse umane e la contrattazione nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, aprile 2001*

### **Semplifichiamo**

Guida alle novità del testo unico sulla documentazione amministrativa

*Rubbettino, aprile 2001*

### **Manuale operativo per il controllo di gestione**

*Rubbettino, novembre 2001*

### **Lavoro pubblico e flessibilità**

*Rubbettino, aprile 2002*

### **Benessere Organizzativo**

Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, aprile 2003*

### **Il call center nelle amministrazioni pubbliche**

Migliorare la gestione dei contatti con i cittadini

*Rubbettino, aprile 2003*

### **La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche**

Valutare la qualità percepita dai cittadini

*Rubbettino, aprile 2003*

### **Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003*

### **Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003;*

*Nuova edizione giugno 2004*

### **Guida operativa alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2003*

### **Regole e regolamenti di organizzazione nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, dicembre 2003*

### **Rendere conto ai cittadini**

Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004*

### **Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche**

*Edizioni Scientifiche Italiane, aprile 2004*

### **A più voci**

Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi

*Edizioni Scientifiche Italiane, giugno 2004*

## **GLI APPROFONDIMENTI**

### **La valutazione dei costi e benefici nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Rubbettino, ottobre 2001*

### **La consultazione nell'analisi dell'impatto della regolazione**

*Rubbettino, novembre 2001*

### **Il controllo di gestione nelle amministrazioni centrali**

Esperienze italiane e internazionali a confronto

*Rubbettino, aprile 2002*

## I RAPPORTI

### **URP on line**

Indagine sullo stato di attuazione degli Uffici per le relazioni con il pubblico

*Rubbettino, settembre 2001*

### **Donne e leadership**

Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere

*Rubbettino, giugno 2003*

### **La dirigenza pubblica: il mercato e le competenze dei ruoli manageriali**

*Rubbettino, dicembre 2003*

### **Persone al lavoro**

Politiche e pratiche per il benessere organizzativo nelle amministrazioni pubbliche

*Rubbettino, dicembre 2003*

### **I rapporti di lavoro flessibile nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, maggio 2004*

### **Formazione e sviluppo del personale**

Indagine sulla formazione del personale nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005*

## LE ESPERIENZE

### **La valutazione e la retribuzione delle prestazioni**

Esperienze e materiali

*Rubbettino, aprile 2001*

### **L'analisi di impatto della regolazione in prospettiva comparata**

*Rubbettino, ottobre 2001*

### **Il controllo di gestione nell'amministrazione finanziaria dello Stato: l'esperienza dell'Agenzia delle entrate**

*Rubbettino, settembre 2002*

### **La valutazione del lavoro nelle amministrazioni pubbliche**

Casi di studio sulla valutazione delle posizioni, delle prestazioni e del potenziale

*Edizioni Scientifiche Italiane, novembre 2004*

### **Amministrazioni in ascolto**

Esperienze di *customer satisfaction* nelle amministrazioni pubbliche

*Edizioni Scientifiche Italiane, marzo 2005*

## LE PROPOSTE

### **Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche**

*Rubbettino, aprile 2002*

Finito di stampare nel mese di marzo 2005  
presso La Buona Stampa Spa, Ercolano  
per le Edizioni Scientifiche Italiane Spa, Napoli

