

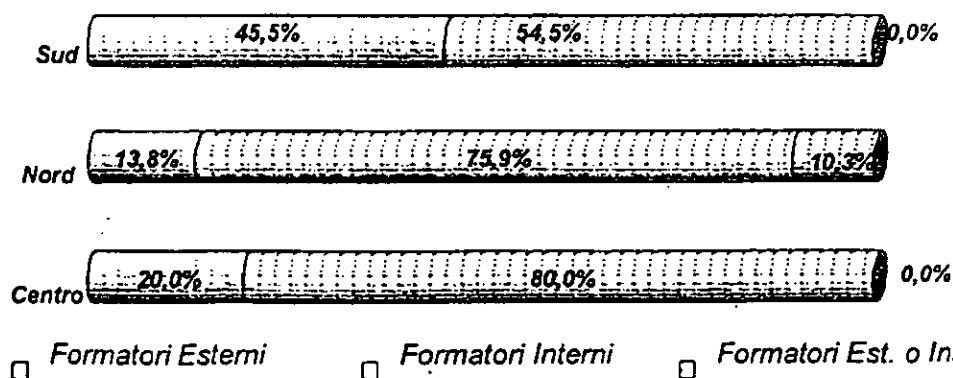
TAV. 2 *Distribuzione delle Amministrazioni Comunali classificate per classi di organico e per programmazione degli interventi formativi*

CLASSI DI ORGANICO	Non effettuano programmazione		Effettuano programmazione		Totale	
<500	16	72,7%	6	27,3%	22	100,0%
500-1500	23	46,9%	26	53,1%	49	100,0%
1500-5000	4	26,7%	11	73,3%	15	100,0%
oltre 5000	1	12,5%	7	87,5%	8	100,0%
Totale	44	46,8%	50	53,2%	94	100,0%

Delle 50 amministrazioni comunali che effettuano programmazione in 36 casi, pari al 72%, l'attività è affidata a personale interno, mentre in 11 comuni (22%) è svolta da consulenti esterni, nelle restanti 3 amministrazioni l'attività viene esercitata sia da personale interno che da consulenti esterni.

Sono le amministrazioni meridionali a far maggiormente ricorso a consulenti esterni(45,5%), mentre si affidano prevalentemente a personale interno i comuni del Nord, quasi il 76%, e in misura anche maggiore al Centro (80%) (GRAF.3).

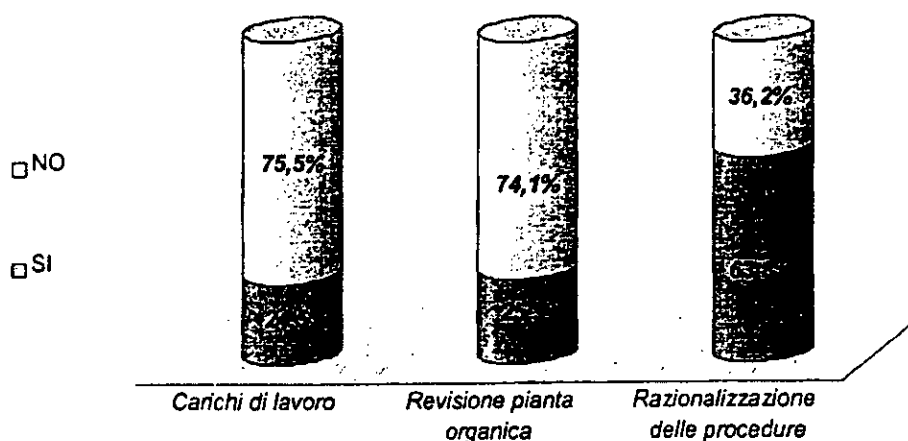
GRAFICO 3. *I soggetti preposti alla attività di programmazione della formazione nei Comuni Capoluogo contattati*



b) La formazione e le analisi organizzative

In rapporto alla rilevazione dei carichi di lavoro ed alla revisione della pianta organica soltanto in poche amministrazioni comunali, rispettivamente in 12 e 15, che corrispondono al 24,5% e 25,9% delle amministrazioni che hanno effettuato questo tipo di analisi, sono stati realizzati interventi formativi. Ciò indica che probabilmente, in seguito all'analisi dei carichi di lavoro e revisione della pianta organica si saranno per lo più adottati provvedimenti diversi rispetto al ricorso alla formazione per colmare le lacune e le vacanze evidenziate attraverso le rilevazioni. Il dato muta per ciò che riguarda l'intervento di razionalizzazione delle procedure: dei 47 comuni che hanno effettuato questo tipo di intervento ben 30, circa il 64%, hanno realizzato interventi formativi. Segno questo che all'innovazione procedurale ha corrisposto una forte attività formativa (GRAF.4).

GRAFICO 4. I Comuni capoluogo che hanno realizzato interventi formativi in seguito alle analisi organizzative sotto elencate



**c) Le risorse economiche
1996/97**

Ben 76 amministrazioni e di bilancio richieste per l'anno sale a 78 per l'anno 1997. Le facile acquisizione, quindi non richiesto.

I dati dello stanziamento omogenea, la quasi totalità amministrazioni comunali vi

La percentuale nazionale il personale è il 0,25% e comunque molto esigua, sp della Funzione Pubblica che spesa per il personale (TAV indica quante risorse si sono

I dati percentuali disag grosse differenziazioni. tr amministrazioni comunali stanziamento. Si tratta di indica come l'attenzione del

Analogamente, i dati r 1996 vedono il Nord prima rivoluzione: è il Sud che stan

Complessivamente sia g cresciuti dal 1996 al 1997, m 1996 al 76,64% dell'anno capacità di utilizzo delle ri compilati nel novembre del imputabile a dati non definitivi.

la formazione nel biennio

enti, hanno fornito le indicazioni delle amministrazioni rispondenti erano articolate e non sempre di li hanno risposto con il dettaglio

no una composizione abbastanza i fondi propri, soltanto per due lo specificati.

formazione rispetto alla spesa per 0,3% per il 1997, una percentuale indicazioni date dal Dipartimento la formazione almeno l'1% della dell'ammontare impegnato che ancora più bassa (0,19%).

che per il 1996 non presentano registra un'impennata per le gono lo 0,39% in termini di tendenza rispetto al passato che mazione sta salendo.

medio per dipendente nell'anno e seguente si verifica una mini nazione per dipendente.

spegni medi per dipendenti sono di di spesa si va dal 79,21% del un leggero peggioramento nella erato che i questionari sono stati ebbe essere, perlomeno in parte,

La capacità di spesa risente della collocazione geografica delle amministrazioni: disaggregando per macro aree, le amministrazioni meridionali risultano in grado di spendere, per il 1996, percentuali di gran lunga inferiori (70,37%), rispetto a quelle dei comuni settentrionali (80,43%) e centrali (83,79%). Allo stesso modo, per il 1997, nonostante quanto specificato sopra sulla temporaneità dei dati, la capacità di spesa mostra che le amministrazioni meridionali sono in ulteriore difficoltà o comunque in ritardo.

TAV. 3 Indicatori relativi alla spesa sostenuta per la formazione del personale delle Amministrazioni Capoluogo suddivise per area geografica

AREA	Anno 1996				
	Incid. media dello stanziamento*	Stanziamento medio per dipendente	Incidenza media dell'impegno*	Impegno medio per dipendente	Capacità media di spesa**
<i>Centro</i>	0,21%	109.701	0,16%	87.398	83,79%
<i>Nord</i>	0,26%	143.158	0,20%	113.238	80,43%
<i>Sud</i>	0,25%	117.949	0,19%	97.553	70,37%
Totale	0,25%	127.706	0,19%	102.164	79,21%
AREA	Anno 1997				
	Incid. media dello stanziamento*	Stanziamento medio per dipendente	Incidenza media dell'impegno*	Impegno medio per dipendente	Capacità media di spesa**
<i>Centro</i>	0,26%	129.097	0,20%	101.826	78,98%
<i>Nord</i>	0,28%	164.308	0,24%	135.095	82,46%
<i>Sud</i>	0,39%	169.805	0,18%	111.412	62,59%
Totale	0,30%	155.894	0,21%	120.167	76,64%

*I valori sono calcolati in percentuale sulla spesa complessiva sostenuta per il personale.

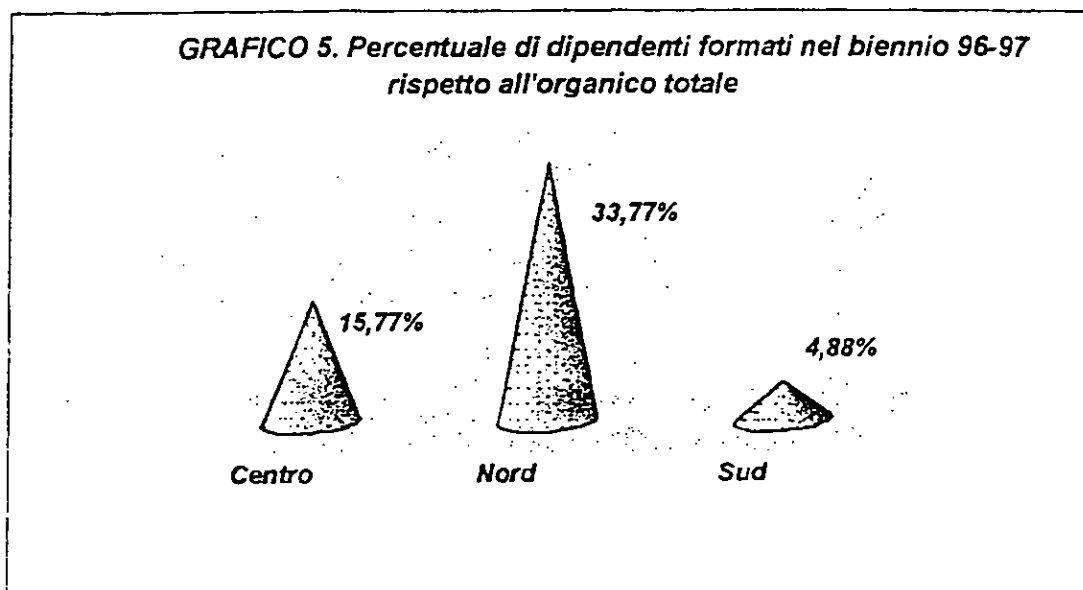
** Impegno medio/stanziamento medio

d) Gli interventi formativi effettuati nel biennio 1996/1997

Alla sezione del questionario sulla domanda storica di formazione hanno risposto fornendo i dati utili alle elaborazioni di seguito presentate 76 amministrazioni comunali,

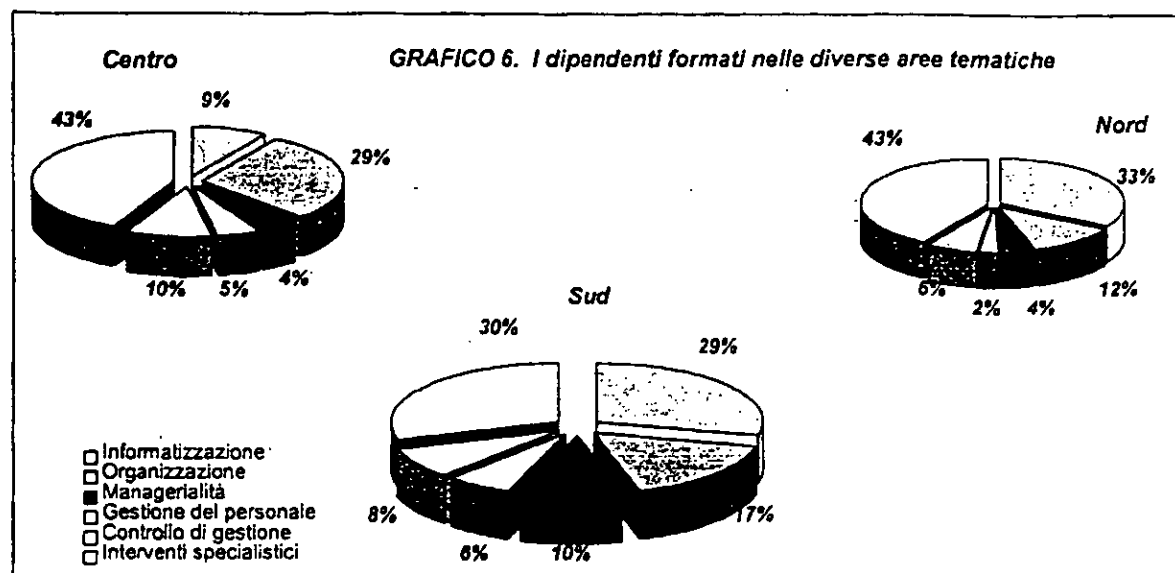
delle restanti 18, 9 amministrazioni non hanno effettuato interventi formativi e 9 non forniscono dati.

In riferimento alla percentuale dei dipendenti formati nel biennio 1996/1997 rispetto all'organico complessivo, la situazione è alquanto variegata e va dal 33,77% delle amministrazioni settentrionali al 4,88% di quelle meridionali. Il centro si posiziona su un valore pari al 15,77% (GRAF. 5):



Esaminando le percentuali dei dipendenti formati per aree tematiche¹ sul totale dei dipendenti formati si osserva come nelle tre macro aree geografiche sono gli Interventi settoriali/specialistici a presentare le percentuali più alte (GRAF.6).

¹ Si sono identificate 6 macro aree tematiche, riportate nel Graf. 6, ai fini di classificare gli interventi formativi in base ai contenuti.



Però, considerando la eterogeneità dei corsi inseriti in questa macroarea che vanno, per esempio, dalla programmazione negoziata al governo del territorio, dai servizi socio-assistenziali ai tributi, si ritiene che la stessa debba essere esaminata nel dettaglio per assumere un corretto valore informativo.

Di seguito si riportano una serie di tabelle (TAB.4 a-f) in cui si presentano, relativamente ad ogni macro area tematica e in maniera comparativa fra le diverse aree geografiche, una serie di informazioni relative al numero di corsi effettuati, numero di giornate di formazione, numero di partecipanti, totale delle giornate partecipante, durata, costo medio per giornata partecipante; viene poi fornito il coefficiente di variazione relativo al dato di costo per consentire di commentare fra le aree geografiche e fra le macro aree tematiche la variabilità dei costi stessi.

L'area tematica in cui sono stati svolti maggiori interventi formativi è l'Informatizzazione con 1047 corsi interventi per un totale di 3340 giornate di formazione ed ha visto la partecipazione di 10.155 dipendenti, tra dirigenti, funzionari e altre qualifiche.

La durata media dei corsi va dai 3 giorni delle aree Informatizzazione, Gestione del Personale e Controllo di gestione ai 5 giorni di Organizzazione e Gestione degli Uffici e Interventi settoriali specialistici. Può essere considerato come un segnale che in media vengono preferiti corsi di organizzazione di durata leggermente più lunga rispetto a corsi per la gestione del personale ed a corsi di informatica.

In merito ai costi medi si va dalle 400.000 lire circa per i corsi di Management alle 100.000 lire circa dei corsi di Informatica, anche se il coefficiente di variazione indica che esiste molta più variabilità nei costi nei corsi di informatica rispetto ai corsi di management, che quindi si attestano intorno al valore medio molto più stabilmente di quanto non lo sia per i primi. Infatti, la diversa durata dei corsi e anche la diversa numerosità dei partecipanti può incidere sul costo della giornata-partecipante perché si possono produrre ragionevoli economie di scala rispetto ad entrambi i fattori. Bisogna pertanto essere alquanto cauti nell'interpretare tali valori medi. Quanto osservato sembra del tutto coerente con la variabilità della tipologia dei corsi di informatica che può riguardare informatica di base (grandi numeri di clienti con costi contenuti) ma anche aspetti altamente specialistici (piccoli numeri di clienti con costi elevati).

Disaggregando il dato in base alle macro aree geografiche si possono ricavare utili informazioni su eventuali diversità territoriali.

Tav. 4a Statistiche degli interventi formativi effettuati nell'area **Informatica** distinti per area geografica

INFORMATICA	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
Numero di corsi effettuati	55	951	41	1.047
Numero di giornate di formazione	312	2.861	167	3.340
Numero totale di partecipanti	708	8.617	830	10.155
Totale giornate partecipante	3.514	34.767	3.071	41.352
Durata media	7	3	4	3
Costo medio giornata partecipante	127.829	103.377	250.660	111.624
Coefficiente di variazione costo giornata partecipante	123,7%	172,3%	132,1%	169,9%

Tav. 4.b Statistiche degli interventi formativi effettuati nell'area **Organizzazione e gestione degli uffici** distinti per area geografica

ORGANIZZAZIONE	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
<i>Numero di corsi effettuati</i>	53	140	54	247
<i>Numero di giornate di formazione</i>	190	569	235	994
<i>Numero totale di partecipanti</i>	2.434	3.001	482	5.917
<i>Totale giornate partecipante</i>	2.027	18.270	2.265	22.562
<i>Durata media</i>	5	5	4	5
<i>Costo medio giornata partecipante</i>	199.267	178.601	295.020	217.767
<i>Coefficiente di variazione costo giornata partecipante</i>	81,5%	113%	87,4%	100,6%

TAV. 4.c Statistiche degli interventi formativi effettuati nell'area **Management** distinti per area geografica

MANAGERIALITA'	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
<i>Numero di corsi effettuati</i>	26	99	34	159
<i>Numero di giornate di formazione</i>	62	314	203	579
<i>Numero totale di partecipanti</i>	359	1.114	289	1.762
<i>Totale giornate partecipante</i>	2.542	7.390	3.397	13.329
<i>Durata media</i>	3	4	6	4
<i>Costo medio giornata partecipante</i>	458.592	362.702	453.623	405.978
<i>Coefficiente di variazione costo giornata partecipante</i>	73,7%	88,2%	68,9%	79,4%

TAV. 4.d Statistiche degli interventi formativi effettuati
nell'area **Organizzazione e gestione del personale** distinti per
area geografica

GESTIONE DEL PERSONALE	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
Numero di corsi effettuati	31	89	32	152
Numero di giornate di formazione	90	165	108	363
Numero totale di partecipanti	429	627	176	1.232
Totale giornate partecipante	590	2.467	864	3.921
Durata media	4	2	3	3
Costo medio giornata partecipante	297.524	331.779	453.206	364.247
Coefficiente di variazione costo giornata partecipante	74,3%	103,6%	85,6%	94,4%

TAV. 4.e Statistiche degli interventi formativi effettuati
nell'area **Controllo di gestione e valutazione delle performances**
distinti per area geografica

CONTROLLO DI GESTIONE	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
Numero di corsi effettuati	55	136	36	227
Numero di giornate di formazione	128	356	127	611
Numero totale di partecipanti	795	1.627	240	2.662
Totale giornate partecipante	2.382	5.487	638	8.507
Durata media	3	3	4	3
Costo medio giornata partecipante	192.329	417.220	404.515	357.710
Coefficiente di variazione costo giornata partecipante	106,3%	77,5%	74,3%	85,8%

TAV. 4.f **Statistiche degli interventi formativi effettuati**
nell'area **Interventi settoriali specialistici** **distinti per area geografica**

INTERVENTI SPECIALISTICI	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
<i>Numero di corsi effettuati</i>	191	904	179	1.272
<i>Numero di giornate di formazione</i>	828	3.841	794	5.440
<i>Numero totale di partecipanti</i>	3.582	10.750	858	15.086
<i>Totale giornate partecipante</i>	43.885	333.141	5.734	382.730
<i>Durata media</i>	5	5	5	5
<i>Costo medio giornata partecipante</i>	253.819	226.185	366.191	259.802
<i>Coefficiente di variazione costo giornata partecipante</i>	125,1%	133,5%	101,6%	124,9%

La specifica analisi delle singole aree ci mostra come per l'area Informatizzazione dei 1047 corsi censiti, ben 951 vengono effettuati al Nord contro i 55 del Centro e i soli 41 del Sud.

Le giornate di formazione complessive dell'area Informatizzazione sono 3340 per un numero di 10155 partecipanti così distribuite: nel Centro 312 per 708 dipendenti, nel Nord 2861 per 8617 e 167 nel Sud per 830 partecipanti.

In ordine alle differenziazioni territoriali fermo il primato del Nord, i divari, assai consistenti tra Nord e Centro-Sud, ci indicano un profondo squilibrio nella domanda storica di formazione anche nelle altre aree tematiche (TAV.4).

e) *La valutazione della formazione*

Sulle 93 amministrazioni rispondenti soltanto 36, il 38,7%, prevedono per l'attività di formazione svolta una valutazione finale dei programmi.

Delle 36 amministrazioni che effettuano la valutazione la gran parte appartiene al Nord, ben 23, pari al 53,5% dei comuni settentrionali rispondenti che si dimostrano pertanto alquanto attenti e sensibili ai problemi della valutazione dell'efficacia degli

interventi formativi. Le percentuali scendono in maniera considerevole per il Centro e il Sud (TAV.5).

TAV. 5 *Distribuzione dei Comuni Capoluogo in base alla valutazione dell'efficacia degli interventi formativi diretti ai dipendenti*

AREA	Effettuano la valutazione		Non effettuano la valutazione		Totale	
<i>Centro</i>	6	27,3%	16	72,7%	22	100,0%
<i>Nord</i>	23	53,5%	20	46,5%	43	100,0%
<i>Sud</i>	7	25,0%	21	75,0%	28	100,0%
Totale	36	38,7%	57	61,3%	93	100,0%

Fra queste 36 amministrazioni lo strumento in assoluto più utilizzato per la valutazione (nel 54% dei casi) è il questionario/test di fine corso ai partecipanti, che mira a rilevare il livello di gradimento dei partecipanti, ma in genere fornisce scarse informazioni sulla efficacia per l'amministrazione del percorso formativo.

Altri strumenti di valutazione, quali interviste ai dirigenti o test a distanza di tempo, vengono utilizzati in piccola parte (rispettivamente 12% e 8% come medie nazionali).

f) La programmazione nel breve periodo

In merito alle risorse da destinare ai fabbisogni formativi per il 1998, soltanto 42 amministrazioni comunali delle 76 rispondenti, il 55,26%, hanno manifestato l'intenzione di stanziare per la formazione del personale dipendente una somma superiore a quella dell'anno precedente. Le restanti 34 ritengono sufficiente lo stanziamento dell'anno precedente (TAV.6).

TAV. 6 Distribuzione dei Comuni Capoluogo che prevedono per il 1998 uno stanziamento per la formazione maggiore rispetto a quello del precedente biennio

AREA	Comuni	%
<i>Centro</i>	9	50,00%
<i>Nord</i>	16	48,48%
<i>Sud</i>	17	68,00%
Totale	42	55,26%
Popolazione	Comuni	%
<50.000	7	43,75%
50.000-100.000	17	60,71%
100.000-300.000	14	58,33%
>300.000	4	50,00%
Totale	42	55,26%
Organico	Comuni	%
<500	10	23,81%
500-1500	22	52,38%
1500-5000	7	16,67%
oltre 5000	3	7,14%
Totale	42	100,00%

Di queste 42 amministrazioni che intendono maggiorare lo stanziamento, ben 17 appartengono al Sud su un totale di 25, a conferma di un crescente interesse per la

formazione. Soltanto 16 amministrazioni comunali settentrionali, sulle 33 rispondenti, e 9 amministrazioni del centro Italia, su 18 rispondenti, intendono aumentare per il 1998 lo stanziamento per la formazione.

Con riferimento alla classificazione per classi di organico sembra che siano le amministrazioni più piccole a voler investire più in formazione rispetto al passato. Alla sezione sui fabbisogni formativi hanno risposto ben 54 amministrazioni comunali su 94, le restanti 40 non forniscono dati. La distinzione per qualifiche funzionali ci aiuta molto fornendoci un quadro chiaro e facilmente interpretabile. Complessivamente si riscontra un maggior fabbisogno per le qualifiche intermedie, il 41% rispetto alla classificazione proposta, seguito dal fabbisogno per VII e VIII qualifiche (35%) pari a 9.728 dipendenti (GRAF.7). Dovranno essere formati nei 54 Comuni rispondenti complessivamente 4.921 dirigenti.

Per la posizione di dirigente la formazione maggiore è richiesta, ovviamente, nell'area Management, (in particolare sui temi del ruolo e responsabilità dei dirigenti) nell'area Organizzazione e gestione del Personale e nell'area Controllo di gestione e valutazione delle performances (TAB.7-8) (GRAF.8).

I fabbisogni formativi per le VII e VIII qualifiche funzionali si concentrano soprattutto nelle aree Controllo di gestione e valutazione delle performances (specie sui temi della trasformazione del bilancio degli Enti locali), Organizzazione e Gestione del Personale e nell'area Management (in particolare sulla pianificazione strategica nelle P.A.).

Per le V e VI qualifiche l'esigenza di formazione si concentra nell'area informatizzazione, specie sui temi dell'alfabetizzazione e utilizzo di pacchetti applicativi, in quella degli Interventi settoriali/specialistici, in particolare sicurezza sui luoghi di lavoro e lingue, ed infine nell'area Organizzazione e gestione degli Uffici sui temi della comunicazione pubblica.

I fabbisogni formativi delle altre qualifiche riguardano l'area Interventi settoriali/specialistici, in particolare per ciò che attiene al tema della sicurezza sui luoghi di lavoro, e l'area Informatizzazione, per lo più sull'informatica di base.

TAV.7 Fabbisogni di formazione nelle diverse aree per i dipendenti suddivisi per qualifiche funzionali

AREE TEMATICHE	Dirigenti	VII - VIII Qualifiche	V - VI Qualifiche	Altre Qualifiche	Totale
Informatica	3,9%	17,1%	71,1%	3,4%	100,0%
Organizzazione	10,0%	41,0%	45,4%	3,5%	100,0%
Managerialità	49,3%	47,8%	2,3%	0,6%	100,0%
Controllo di gestione	28,9%	60,4%	9,5%	1,2%	100,0%
Gestione del personale	36,8%	57,8%	5,0%	0,3%	100,0%
Interventi specialistici	6,3%	25,3%	49,3%	19,1%	100,0%
Totale complessivo	4.921	9.728	11.682	1.734	28.500
	17,3%	34,1%	41,0%	6,1%	100,0%

GRAFICO 7. Fabbisogni di formazione per i dipendenti suddivisi per qualifiche funzionali

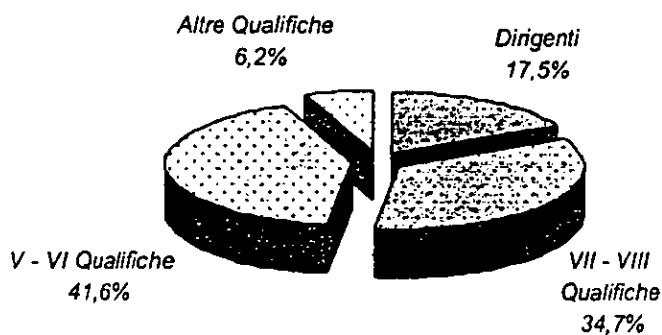
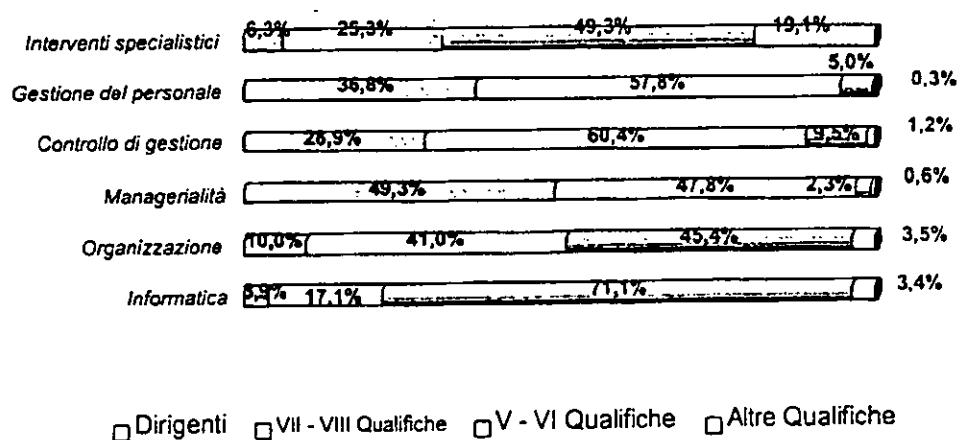


GRAFICO 8. Fabbisogni di formazione nelle diverse aree tematiche per i dipendenti dei Comuni Capoluogo suddivisi per qualifiche funzionali



TAB. 8a Fabbisogni di formazione nell'area Informatica per i dipendenti suddivisi per qualifiche funzionali

INFORMATICA	Qualifiche Funzionali				Totale
	Dirigenti	VII - VIII Qualifiche	V - VI Qualifiche	Altre Qualifiche	
Alfabetizzazione informatica	239	1.118	5.836	244	7.803
Gestione dei sistemi informativi	12	151	202	0	435
Informatizzaz. delle procedure	85	248	547	47	927
Gestione reti - internet	14	64	113	0	191
Altre tematiche	18	46	68	35	167
Totale complessivo	368	1.627	6.766	326	9.522

XIII LEGISLATURA — DISEGNI DI LEGGE E RELAZIONI — DOCUMENTI

TAB. 8b Fabbisogni di formazione nell'area Organizzazione e gestione degli uffici per i dipendenti suddivisi per qualifiche funzionali

ORGANIZZAZIONE	Qualifiche Funzionali				Totale
	Dirigenti	VII - VIII Qualifiche	V - VI Qualifiche	Altre Qualifiche	
Misurazione del lavoro e analisi dei processi	174	484	111	0	769
Comunicazione pubblica - U.R.P.	51	414	714	7	1.186
Tecnica di raccolta e analisi dei dati statistici	36	93	164	20	313
Altre tematiche	0	75	190	65	330
Totale complessivo	261	1.066	1.179	92	2.598

TAB. 8c Fabbisogni di formazione nell'area Managerialità per i dipendenti suddivisi per qualifiche funzionali

MANAGERIALITA'	Qualifiche Funzionali				Totale
	Dirigenti	VII - VIII Qualifiche	V - VI Qualifiche	Altre Qualifiche	
Pianificazione strategica nelle P.A.	331	471	16	4	822
Public Project managemant	221	324	2	0	547
Ruolo e responsabilità dei dirig.	655	350	1	0	1.006
Gestione dei servizi pubblici locali	174	137	65	19	395
Seminari tecnici per dirigenti	457	312	4	0	773
Altre tematiche	28	215	0	0	243
Totale complessivo	1.866	1.809	88	23	3.785

TAV. 8d Fabbisogni di formazione nell'area Controllo di gestione e valutazione delle performances per i dipendenti suddivisi per qualifiche

CONTROLLO DI GESTIONE	Qualifiche Funzionali				Totale
	Dirigenti	VII - VIII Qualifiche	V - VI Qualifiche	Altre Qualifiche	
Introduzione al controllo di gestione	255	288	85	10	638
Il D.Lgs. 77/95 e sua attuazione	196	477	81	10	764
Sistemi di controllo e valutazione delle performances	209	374	22	10	615
Valutazione della qualità dei servizi	91	412	75	4	582
Altre tematiche	46	114	0	0	160
Totale complessivo	797	1.665	263	34	2.759