

TAV. 8e Fabbisogni di formazione nell'area Organizzazione e gestione del personale per i dipendenti suddivisi per qualifiche funzionali

GESTIONE DEL PERSONALE	Qualifiche Funzionali				Totale
	Dirigenti	VII - VIII Qualifiche	V - VI Qualifiche	Altre Qualifiche	
Le negoziazioni	197	176	49	4	426
Misurazione e valutazione della produttività	175	136	28	4	343
La valutazione del personale	302	376	22	0	700
Applicazione del D.Lgs 29/93	206	393	46	0	645
Il marketing interno e la gestione del personale	286	778	19	0	1.083
Altre tematiche	50	50	2	3	105
Totale complessivo	1.216	1.910	166	11	3.303

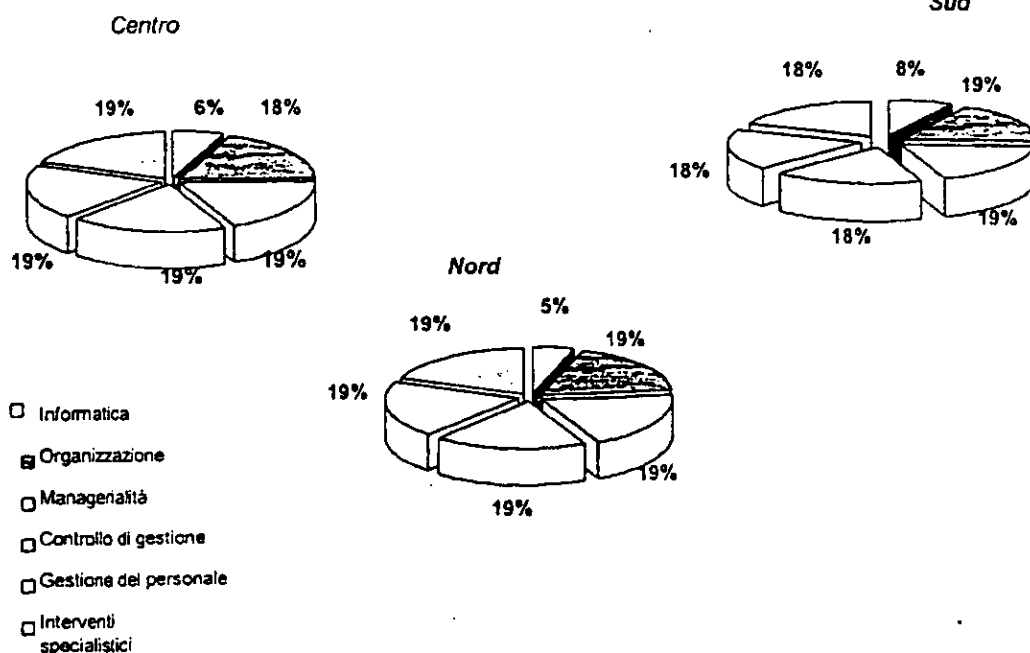
TAV. 8f Fabbisogni di formazione nell'area Interventi settoriali specialistici per i dipendenti suddivisi per qualifiche funzionali

INTERVENTI SPECIALISTICI	Qualifiche Funzionali				Totale
	Dirigenti	VII - VIII Qualifiche	V - VI Qualifiche	Altre Qualifiche	
Sviluppo locale e programmazione contrattata	46	55	25	2	128
Organizzazione e gestione dei servizi socio - assistenziali	36	391	42	2	471
Programmazione e monitoraggio ambientale	30	103	42	10	185
Gestione delle acque	9	34	41	10	94
Servizi per il governo del territorio	25	109	44	10	188
Protezione civile	24	45	22	4	95
Tributi	24	128	89	9	251
Sicurezza sul luogo di lavoro	190	411	1.410	1.158	3.169
lingue straniere	19	201	1.163	43	1.427
Altre tematiche	10	173	342		525
Totale complessivo	413	1.651	3.220	1.248	6.532

La scomposizione dei dati relativi ai fabbisogni formativi per macro aree geografiche è stata elaborata per aree tematiche, cercando una articolazione utile sotto il profilo informativo. Non esiste una rilevante differenziazione fra le tre aree geografiche, i fabbisogni sembrano distribuiti in maniera omogenea sulle diverse aree tematiche, ad eccezione dell'area Informatica in cui sembra esserci una forte caduta del fabbisogno rispetto agli interventi effettuati nel biennio precedente. Come atteso, per i comuni meridionali i fabbisogni formativi per l'area informatica risultano superiori a quelli delle altre aree geografiche.

Complessivamente questi risultati andrebbero presi con cautela considerando che hanno risposto a questa parte del questionario poco più della metà delle amministrazioni interessate, che presumibilmente hanno risposto coloro che avevano effettuato attività di programmazione e che quindi trovandosi in una posizione "migliore" come amministrazioni più sensibili alla formazione e all'innovazione hanno già effettuato attività formative di base come ad esempio quella informatica (GRAF.9).

**GRAFICO 9. I fabbisogni formativi
nelle diverse aree tematiche**



4.2 I RISULTATI PER LE AMMINISTRAZIONI PROVINCIALI

Delle 103 amministrazioni provinciali contattate 82 hanno restituito il questionario, interamente o parzialmente compilato, con un tasso di risposta pari al 79,61%. Anche in questo caso l'azione di sollecito e di assistenza telefonica è stata accurata e continua, per cui soltanto 21 amministrazioni non hanno restituito il questionario adducendo varie motivazioni riconducibili per lo più all'assenza di tempo o di interesse e alle difficoltà nel reperire le informazioni richieste².

Appare interessante la distribuzione delle province rispondenti per macro aree geografiche: il confronto tra i diversi tassi di risposta ci indica che ha risposto l'89,13% delle amministrazioni provinciali settentrionali rispetto al 72% di quelle dell'Italia centrale ed al 71,88% delle amministrazioni meridionali (TAV.9).

TAV. 9 - Distribuzione delle Amministrazioni Provinciali classificate per area geografica e per esito dell'indagine

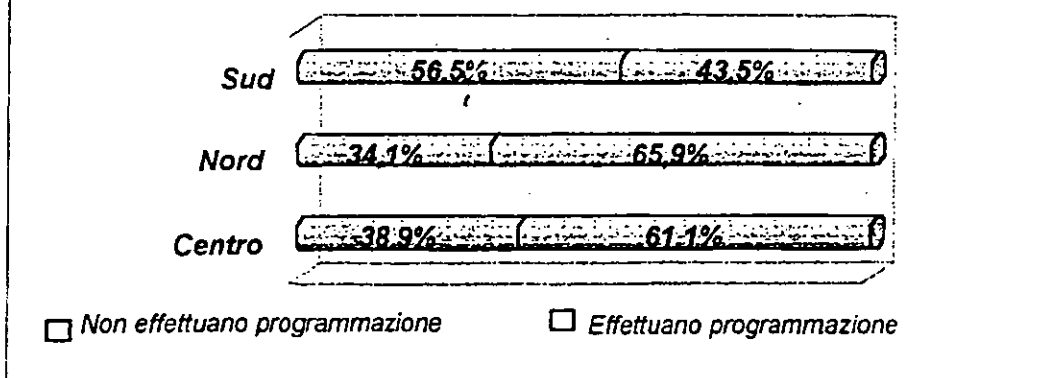
AREA	Non rispondenti		Rispondenti		Totale	
Centro	7	28,00%	18	72,00%	25	100,00%
Nord	5	10,87%	41	89,13%	46	100,00%
Sud	9	28,13%	23	71,88%	32	100,00%
Totale	21	20,39%	82	79,61%	103	100,00%

a) *Gli aspetti strutturali del sistema formativo*

Solo il 25,6% delle amministrazioni provinciali rispondenti prevede in maniera specifica una funzione di formazione del personale dipendente, per l'11% è in via di istituzione, nel 12,2% delle province rispondenti è stata prevista ma non ancora istituita. Nelle rimanenti 42, pari al 51,2%, non è prevista una specifica funzione di programmazione. Questo dato percentuale non si discosta fortemente da quanto riscontrato per i comuni.

² Prima di procedere alla elaborazione definitiva dei risultati dell'indagine, si cercherà di integrare ulteriormente i dati con le informazioni inerenti quelle amministrazioni che finora non hanno dato risposta.

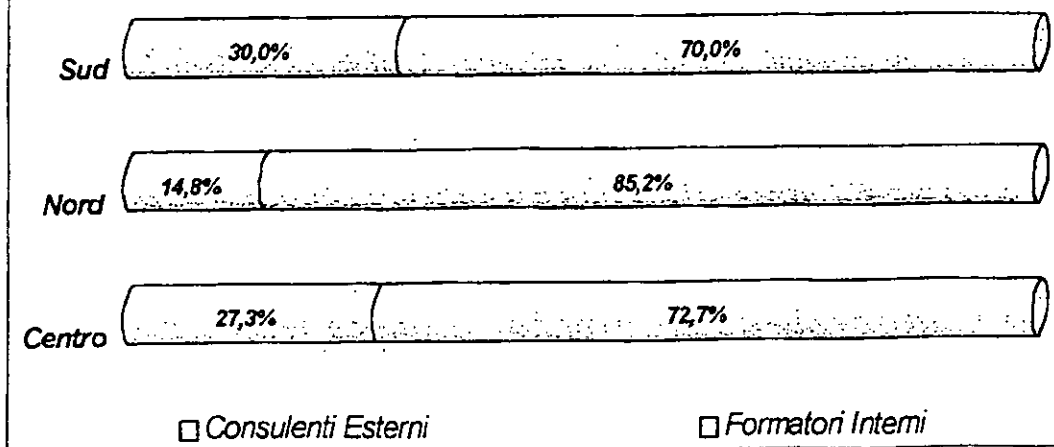
GRAF. 10 - Distribuzione delle Amministrazioni Provinciali in base alla programmazione degli interventi formativi rivolti ai loro dipendenti



Delle 48 amministrazioni provinciali che effettuano programmazione in ben 38, il 79,2%, l'attività è affidata a personale interno, mentre in sole 10 province è svolta da consulenti esterni.

Sono le amministrazioni meridionali e centrali a far maggiore affidamento ai consulenti esterni, circa il 30%, forse a causa dell'assenza di professionalità adeguate all'interno della struttura (GRAF.11).

GRAF. 11 - I soggetti preposti all'attività di programmazione della formazione nelle Amministrazioni Provinciali contattate



b) La formazione e le analisi organizzative

Il nesso fra le analisi organizzative e gli interventi in formazione dell'amministrazione provinciale appare rilevante per capire i meccanismi di attivazione della formazione. Il rapporto che si riscontra dai dati tra le analisi organizzative e la formazione è abbastanza flebile se si eccettua la propensione maggiore ad effettuare interventi formativi per le amministrazioni che hanno razionalizzato le procedure (TAV.11).

TAV. 11 - Le Amministrazioni Provinciali che hanno realizzato interventi formativi in seguito alle analisi organizzative

ANALISI ORGANIZZATIVE	SI		NO		Totale	
Carichi di lavoro	13	22,8%	44	77,2%	57	100,0%
Revisione pianta organica	20	39,2%	31	60,8%	51	100,0%
Razionalizzazione delle procedure	23	51,1%	22	48,9%	45	100,0%

Infatti, ha effettuato processi formativi dopo aver revisionato la pianta organica meno del 40 % delle Amministrazioni e poco più della metà dopo aver razionalizzato le procedure.

c) Le risorse economiche destinate alla formazione nel biennio 1996-97

L'aspetto economico sembra essere uno dei problemi più rilevanti per la formazione. Ben 63 amministrazioni provinciali, sulle 82 rispondenti, hanno fornito le indicazioni di bilancio richieste per l'anno 1996, mentre il numero delle amministrazioni rispondenti sale a 70 per l'anno 1997.

I dati sulla provenienza dello stanziamento per la formazione mostrano una composizione abbastanza omogenea, la quasi totalità delle risorse è costituita da fondi propri, soltanto per 5 amministrazioni si utilizzano altri fondi.

L'incidenza media nazionale dello stanziamento per la formazione rispetto alla spesa per il personale è pari a 0,43% per l'anno 1996 e scende allo 0,39% per il 1997. Si

tratta, a ben vedere, di percentuali esigue, che mai superano l'auspicato 1%, ma pur sempre maggiori rispetto a quelle delle amministrazioni comunali (TAV.12).

Il dato percentuale disaggregato per aree geografiche per il 1996 vede leggermente penalizzate le amministrazioni del centro Italia, mentre per il 1997 risulta più omogeneo, a causa di un notevole calo per le province settentrionali (dallo 0,46% allo 0,37%) tra le amministrazioni rispondenti.

I dati relativi allo stanziamento medio per dipendente nel 1996 vedono le amministrazioni settentrionali in prima posizione, per l'anno seguente l'andamento risulta ribaltato con una forte ripresa delle province dell'Italia centrale. In riferimento ai dati sull'importo impegnato medio si registra per il 1997 una difficoltà delle amministrazioni meridionali e settentrionali ad adeguarsi al centro Italia che presenta un consistente aumento.

La capacità di spesa complessiva nazionale muta nel biennio di riferimento dal 78,3% al 73,4%, ma, allo stesso modo dei comuni, bisogna sottolineare come risulta difficile un raffronto dei dati, in quanto la rilevazione è avvenuta negli ultimi mesi del 1997, quando gli impegni di spesa per gli interventi formativi dovevano ancora completarsi. La disaggregazione del dato per macro aree evidenzia come la capacità di spesa risente fortemente della collocazione geografica: le amministrazioni provinciali meridionali hanno capacità di spesa sia per il 1996 che per il 1997 inferiori rispetto alle altre province: risultano in grado di spendere il 70,6% dello stanziamento nel primo anno considerato e il 63,3% nel 1997.

A testimonianza dell'effetto discriminante della collocazione geografica, il sostanziale ritardo delle amministrazioni meridionali viene confermato dal dato sull'importo impegnato per dipendente. Nel 1997 le province del Sud hanno impegnato poco più di 80.000 lire per dipendente contro le 165.000 delle amministrazioni settentrionali. Rassicurante è anche in questo caso il dato sulle amministrazioni del centro Italia che impegnano mediamente per ogni dipendente 137.675 lire, passando dallo 0,18% allo 0,25% delle spese per il personale (TAV.12).

TAV. 12 - Indicatori relativi alla spesa sostenuta per la formazione del personale delle Amministrazioni Provinciali, suddivise per area geografica

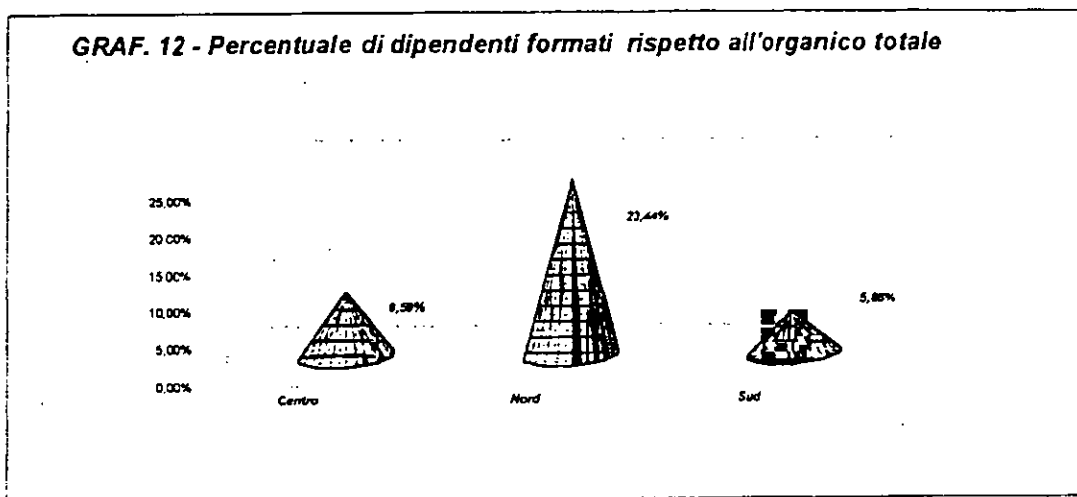
Anno 1996					
AREA	Incidenza dello stanziamento medio per la formazione sulle spese per il personale	Stanziamento medio per dipendente	Incidenza dell'impegno medio per la formazione sulle spese per il personale	Importo impegnato medio per dipendente	Capacità media di spesa*
Centro	0,31%	136.842	0,18%	84.938	75,60%
Nord	0,46%	196.339	0,35%	158.462	82,20%
Sud	0,44%	122.526	0,34%	92.525	70,60%
Totale	0,43%	163.418	0,31%	124.764	78,30%

Anno 1997					
AREA	Incidenza dello stanziamento medio per la formazione sulle spese per il personale	Stanziamento medio per dipendente	Incidenza dell'impegno medio per la formazione sulle spese per il personale	Importo impegnato medio per dipendente	Capacità media di spesa*
Centro	0,41%	215.015	0,25%	137.675	70,90%
Nord	0,37%	196.300	0,31%	165.009	78,80%
Sud	0,44%	126.773	0,29%	83.252	63,30%
Totale	0,39%	181.028	0,29%	136.664	73,40%

*Impegno medio/Stanziamento medio

d) Gli interventi formativi effettuati nel biennio 1996-97

In riferimento alla percentuale dei dipendenti che hanno partecipato in vario modo ad attività formative nel biennio 1996/1997 rispetto all'organico complessivo, la situazione è alquanto variegata e va dal 23,44% delle amministrazioni settentrionali al 5,66% di quelle meridionali. Il centro si posiziona su un valore pari all'8,59% (GRAF. 12). Rispetto ai comuni la percentuale delle amministrazioni meridionali è abbastanza omogenea mentre per Nord e Centro Italia si registrano valori più bassi.



La ricostruzione della domanda di formazione nel biennio 1996-1997 è utile a comprendere le aree e i corsi di maggiore interesse per le amministrazioni provinciali.

Con riferimento alle macro aree tematiche identificate (TAV.13 a-f) il numero maggiore di interventi formativi per corsi, giornate e numero dei partecipanti, si registra nell'area tematica Interventi settoriali/specialistici, ma considerando la forte eterogeneità delle tipologie dei corsi inseriti, l'aggregato risulta di scarso valore informativo e va esaminato nel dettaglio dei singoli corsi.

Nell'area Informatizzazione è stato effettuato il maggior numero di interventi formativi: nel biennio di riferimento, sono stati svolti 241 corsi, per un totale di 2.050 giornate e di 4.813 partecipanti.

I costi medi vanno dalle 130.000 lire circa per i corsi di Informatizzazione alle 350.000 lire circa dell'area Controllo di gestione e valutazione delle performances.

Disaggregando i dati in base alle aree geografiche si riscontra per tutte le macro aree tematiche divari, assai consistenti tra Nord e Sud, che testimoniano anche per le amministrazioni provinciali un profondo squilibrio nella domanda storica di formazione a scapito delle realtà meridionali (TAV.13).

TAV.13a-Statistiche degli interventi formativi effettuati nell'area **Informatica** distinti per area geografica

INFORMATICA	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
Numero di corsi effettuati	33	178	30	241
Numero di giornate di formazione	412	1.355	283	2.050
Numero totale di partecipanti	484	3.453	876	4.813
Numero di giornate partecipante	5.895	30.204	7.900	43.999
Durata media	12	8	10	9
Costo medio giornata partecipante	103.954	145.614	119.503	131.870
Coefficiente di variazione costo giornata partecipante	65,0%	137,0%	28,2%	119,8%

TAV13b-Statistiche degli interventi formativi effettuati nell'area **Organizzazione e gestione degli uffici** distinti per area geografica

ORGANIZZAZIONE	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
Numero di corsi effettuati	13	63	17	93
Numero di giornate di formazione	67	521	68	656
Numero totale di partecipanti	134	1.832	1.128	3.094
Numero di giornate partecipante	978	22.601	7.743	31.322
Durata media	6	9	5	8
Costo medio giornata partecipante	177.080	148.383	216.003	154.752
Coefficiente di variazione costo giornata partecipante	107,8%	123,6%	118,5%	120,1%

TAV.13c-Statistiche degli interventi formativi effettuati nell'area **Management** distinti per area geografica

MANAGERIALITA'	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
Numero di corsi effettuati	10	71	5	86
Numero di giornate di formazione	41	383	13	437
Numero totale di partecipanti	12	740	67	819
Numero di giornata partecipante	43	7.373	175	7.591
Durata media	4	5	3	5
Costo medio giornata partecipante	403.507	345.947	246.196	344.464
Coefficiente di variazione costo giornata partecipante	52,2%	69,0%	48,7%	67,3%

TAV.13d-Statistiche degli interventi formativi nell'area **Organizzazione e gestione del personale** distinti per area geografica

GESTIONE DEL PERSONALE	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
Numero di corsi effettuati	20	36	5	61
Numero di giornate di formazione	45	66	36	147
Numero totale di partecipanti	64	289	157	510
Durata media	2	2	7	2
Costo medio giornata partecipante	370.301	254.066	138.540	286.002
Coefficiente di variazione costo giornata partecipante	55,3%	71,9%	18,9%	68,0%

TAV.13e-Statistiche degli interventi formativi 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	24	45	7	76
Numero di giornate di formazione	52	255	393	700
Numero totale di partecipanti	193	1.071	269	1.533
Durata media	2	6	56	9
Costo medio giornata partecipante	415.923	295.564	303.339	330.023
Coefficiente di variazione costo giornata partecipante	36,5%	96,0%	146,2%	81,7%

TAV.13f-Statistiche degli interventi formativi nell'area *Interventi settoriali specialistici* distinti per area geografica

INTERVENTI SPECIALISTICI	AREA GEOGRAFICA			Totale
	Centro	Nord	Sud	
<i>Numero di corsi effettuati</i>	107	223	33	363
<i>Numero di giornate di formazione</i>	504	1.517	268	2.289
<i>Numero totale di partecipanti</i>	2.114	7.426	1.252	10.792
<i>Durata media</i>	5	7	8	6
<i>Costo medio giornata partecipante</i>	363.108	288.792	308.253	309.370
<i>Coefficiente di variazione costo giornata partecipante</i>	98,0%	127,6%	111,8%	117,5%

e) *La valutazione della formazione*

Sulle 82 amministrazioni rispondenti soltanto 31, il 37,8%, prevedono per l'attività di formazione svolta una valutazione finale dei programmi (TAV.14).

La scomposizione per macro aree indica come siano le amministrazioni settentrionali e quelle dell'Italia centrale più attente e sensibili ai problemi della valutazione dell'efficacia degli interventi formativi.

TAV.14 - Distribuzione delle Amministrazioni Provinciali in base alla valutazione dell'efficacia degli interventi formativi diretti ai dipendenti

AREA	Effettuano la valutazione		Non effettuano la valutazione		Totale	
<i>Centro</i>	8	44,4%	10	55,6%	18	100,0%
<i>Nord</i>	18	43,9%	23	56,1%	41	100,0%
<i>Sud</i>	5	21,7%	18	78,3%	23	100,0%
Totale	31	37,8%	51	62,2%	82	100,0%

Lo strumento in assoluto più utilizzato per verificare l'efficacia dei programmi formativi è risultato il questionario/test di fine corso ai partecipanti, utilizzato dal 69% delle 31 amministrazioni che effettuano valutazione. Altri strumenti sono utilizzati in minima parte.

f) *La programmazione nel breve periodo*

In ordine all'attenzione prospettica alla formazione soltanto 40 amministrazioni provinciali delle 82 rispondenti, pari al 48,8%, hanno manifestato l'intenzione di stanziare una somma superiore a quella dell'anno precedente per la formazione del personale dipendente; le restanti 42 amministrazioni ritengono sufficiente lo stanziamento dell'anno precedente.

Delle amministrazioni che intendono aumentare lo stanziamento ben 17 sono settentrionali, il 42,5%, probabilmente per "compensare" la diminuzione che in media si è registrata nel 1997 rispetto al '96.

In merito alla classificazione per classi di organico, complessivamente sembra emergere una propensione maggiore ad aumentare lo stanziamento per le amministrazioni più piccole (TAB.15).

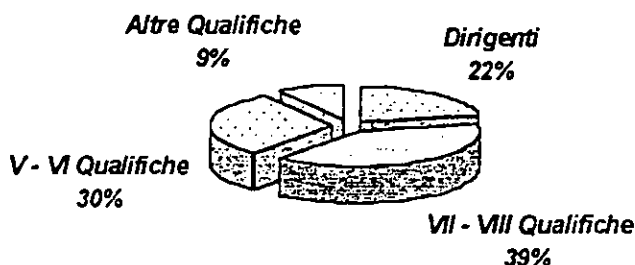
TAV. 15 - Distribuzione delle Amministrazioni Provinciali che prevedono per il 1998 uno stanziamento per la formazione maggiore rispetto a quello del precedente biennio

AREA	Comuni	Percentuali
<i>Centro</i>	10	25,00%
<i>Nord</i>	17	42,50%
<i>Sud</i>	13	32,50%
Totale	40	100,00%
Popolazione	Comuni	Percentuali
<50.000	3	7,50%
50.000-100.000	15	37,50%
100.000-300.000	19	47,50%
>300.000	3	7,50%
Totale	40	100,00%
Organico	Comuni	Percentuali
<500	9	22,50%
500-1500	19	47,50%
1500-5000	8	20,00%
oltre 5000	4	10,00%
Totale	40	100,00%

La sezione sui fabbisogni formativi per il 1998 è stata compilata da 69 amministrazioni, segno che solo una parte delle amministrazioni è in grado di poter definire le linee guida degli interventi formativi per l'anno in corso. La distinzione per qualifiche funzionali può fornire un quadro chiaro e facilmente interpretabile.

Complessivamente (GRAF.13) i fabbisogni formativi si concentrano per le VII-VIII qualifiche, circa il 39% dei fabbisogni totali, e nelle V-VI qualifiche, il 30%.

GRAF. 13 - Fabbisogni di formazione per i dipendenti delle Amministrazioni Provinciali suddivisi per qualifiche funzionali



Per la posizione di dirigente la formazione maggiore è richiesta, ovviamente, nell'area Management (in particolare sui corsi su ruolo e responsabilità dei dirigenti) e nell'area Organizzazione e gestione del Personale (soprattutto per i corsi sulla valutazione del personale), con una percentuale pari al 35,4% (TAV.16 e GRAF.14).

I fabbisogni formativi per le VII e VIII qualifiche funzionali si concentrano soprattutto nelle aree Interventi settoriali/specifici (sui temi della sicurezza sul lavoro), Controllo di gestione e valutazione delle performances (sui sistemi di controllo e

valutazione delle performances), nell'area Organizzazione e Gestione del Personale e nell'area Management (in particolare sulla pianificazione strategica).

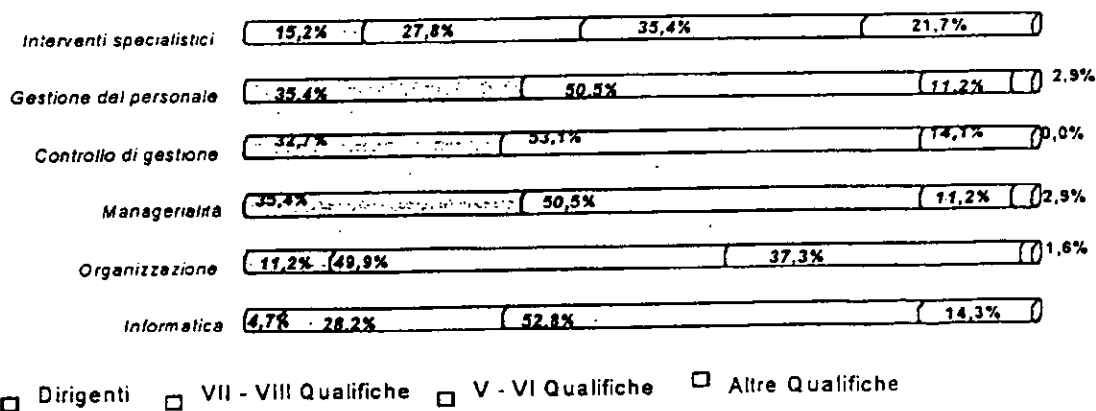
Per le V e VI qualifiche l'esigenza di formazione si concentra nell'area Interventi settoriali/specifici, sui temi della sicurezza sul lavoro), nell'area Informatizzazione, soprattutto per corsi di alfabetizzazione informatica, in quella dell'Organizzazione e Gestione degli Uffici.

I fabbisogni formativi delle altre qualifiche riguardano l'area Interventi settoriali/specialistici, sui temi della sicurezza e l'area Informatizzazione soprattutto per corsi di informatica di base.

TAV. 16 - Fabbisogni di formazione nelle diverse aree per i dipendenti delle Amministrazioni Provinciali suddivisi per qualifiche

AREE TEMATICHE	Dirigenti	VII - VIII Qualifiche	V - VI Qualifiche	Altre Qualifiche	Totale
Informatica	4,7%	28,2%	52,8%	14,3%	100,0%
Organizzazione	11,2%	49,9%	37,3%	1,6%	100,0%
Managerialità	35,4%	50,5%	11,2%	2,9%	100,0%
Controllo di gestione	32,7%	53,1%	14,1%	0,0%	100,0%
Gestione del personale	35,4%	50,5%	11,2%	2,9%	100,0%
Interventi specialistici	15,2%	27,8%	35,4%	21,7%	100,0%
Totale complessivo	3.980	7.064	5.362	1.662	18.068
	22,0%	39,1%	29,7%	9,2%	100,0%

GRAF. 14 - Fabbisogni di formazione nelle diverse aree per i dipendenti delle Amministrazioni Provinciali suddivisi per qualifiche funzionali



stato elaborato per aree tematiche, cercando una articolazione utile sotto il profilo informativo.

In quasi tutte le aree tematiche i fabbisogni formativi sono più elevati per le amministrazioni settentrionali e questo è comprensibile per la differente numerosità delle amministrazioni, ma l'articolazione dei fabbisogni per aree tematiche risulta alquanto omogenea nelle 3 aree geografiche identificate (GRAF. 15).

