

PRESENTAZIONE

Quando nel febbraio dello scorso anno venne presentato il primo Rapporto, in occasione della Conferenza nazionale sulla formazione nel settore pubblico, fu preso l'impegno di ripetere l'iniziativa e di migliorare un prodotto che, pur con alcune lacune, aveva consentito di sollevare, almeno in parte, il velo che rendeva ancora confusi i contorni del mondo della formazione nel settore.

Questo secondo Rapporto è stato redatto non soltanto per onorare un impegno ma soprattutto perché la volontà, più volte dichiarata, di incrementare le risorse da destinare ad interventi formativi non può assolutamente prescindere da una conoscenza, il più possibile completa, di ciò che si sta realizzando nelle pubbliche amministrazioni maggiormente investite dai cambiamenti e di quale sia la scala delle priorità dei fabbisogni da soddisfare.

Il documento – redatto da un gruppo di lavoro coordinato operativamente dalla SSPA e che ha visto collaborare insieme rappresentanti delle Regioni, delle Scuole pubbliche, del Formez per il mondo degli enti locali, e dell'Istituto Tagliacarne per quello delle Camere di commercio – pone le premesse per impiantare un vero e proprio Osservatorio permanente che consenta una sempre maggiore e puntuale capacità di analisi dei fenomeni.

L'impegno che in questa sede è quindi doveroso proporre è di rendere stabile l'appuntamento annuale del Rapporto e di rafforzarne la capacità di monitoraggio. Non è un caso che nel Piano straordinario per la formazione nel settore pubblico, che il Governo presenta in questi giorni, in attuazione del Patto per lo sviluppo, proprio la stabilizzazione del Rapporto e la costituzione dell'Osservatorio siano considerati tra i fattori principali per far fare alla formazione quel salto di qualità da tempo atteso.

Già dal presente Rapporto possono trarsi alcuni segnali di dinamismo nel mercato della formazione, ma quello che occorre è uno sforzo straordinario e congiunto per fare dell'investimento in formazione il motore per procedere speditamente nell'attuazione delle riforme.

Angelo Piazza

INTRODUZIONE GENERALE

Molti segnali fanno ritenere che il 1998 sia stato un anno di svolta per la formazione. Il presente documento puntualmente li registra: crescita delle risorse effettivamente spese, individuazione, accanto a forme tradizionali di formazione d'aula, di sperimentazioni altamente innovative, allargamento dell'offerta formativa con l'ingresso nel mercato di nuovi soggetti pubblici e privati.

Certamente non bisogna enfatizzare questi segnali. Il quadro generale presenta ancora forti discontinuità, con differenze spiccate anche all'interno dello stesso comparto; i comportamenti risentono ancora del diverso grado di sensibilità e di "cultura" dei responsabili di una materia troppo spesso trascurata o gestita in forme non integrate con gli obiettivi strategici che gli organi di vertice annualmente individuano.

In questo senso il Rapporto conferma, ancora una volta, che laddove questa cultura è già acquisita (ad esempio in alcuni enti pubblici non economici o nel settore delle Camere di commercio) le risorse investite in formazione sono significative e superano abbondantemente quella soglia dell'1 per cento della massa salariale che resta peraltro, in termini assoluti, un traguardo ancora lontano.

Tuttavia, è doveroso dare il giusto rilievo a quelle situazioni che presentano un balzo in avanti della spesa, pur con l'ovvia avvertenza che non basta aumentare la spesa per migliorare l'efficacia dell'intervento formativo.

In sostanza, emergono delle disomogeneità anche spiccate, che non si percepiscono se si ci sofferma solo sui totali e sulle medie generali, ma che emergono dai dati analitici. Il fenomeno si presta ad interessanti considerazioni poiché, se è vero che il mondo della pubblica amministrazione è estremamente variegato, tuttavia non può destare sorpresa che amministrazioni dello stesso settore dedichino alla formazione rispetto ad altre più del doppio delle risorse.

Questo fenomeno appare abbastanza diffuso e pertanto non può essere catalogato semplicemente come congiunturale. Se ne ricava l'impressione che il grado di reattività rispetto a cambiamenti che toccano tutti i comparti, nessuno escluso, non sia sempre il medesimo e che talvolta prevalga una sorta di attendismo o ritardo nella programmazione delle inevitabili azioni di riconversione e di riqualificazione. Ciò si riscontra in misura molto evidente nell'ambito delle amministrazioni statali e di quelle regionali ma esiste anche negli enti locali, anche se in questo caso la diversità dei contesti rende il dato meno sorprendente.

Il mondo delle autonomie locali, d'altra parte, fornisce quest'anno molti spunti di riflessione. Taluni positivi, come la conferma della crescita della spesa per formazione (non vistosa ma chiaramente percepibile), l'attenzione riservata alla formazione del personale dirigenziale e l'aumento degli uffici dedicati stabilmente alla formazione, che finalmente viene gestita, sempre più spesso, secondo le logiche della programmazione.

Altri segnali, tuttavia, mostrano ancora delle forti differenziazioni legate alle dimensioni e alla collocazione territoriale (anche se i trend di crescita sembrano essere più

dinamici al Sud) e soprattutto un ricorso molto accentuato ad iniziative esterne, su richiesta dei dipendenti e quindi slegate da valutazioni complessive delle esigenze specifiche di ciascun ente e soprattutto da una corretta valutazione qualitativa dell'offerta.

Il rapporto propone per la prima volta una ricognizione di misure altamente innovative. L'intenzione dichiarata è di far conoscere quelle esperienze ritenute di maggior interesse quanto a contenuti e metodologie. Lo spaccato che si presenta è quello dell'esistenza di iniziative oggettivamente pregevoli, il che dimostra che quando la formazione è trattata realmente come uno strumento integrato nelle strategie principali dell'amministrazione è possibile dar vita ad iniziative qualitativamente ineccepibili e soprattutto di grande utilità.

Lo spettro delle azioni innovative illustrate è molto ampio, pur nei limiti di un'elencazione che non pretende certo di essere esaustiva. La conoscenza di queste azioni può aiutare tutte le amministrazioni perché rende patrimonio comune esperienze che hanno dimostrato di raggiungere gli obiettivi attesi. E' proprio su questi temi che la collaborazione tra amministrazioni presenta grandi potenzialità.

La condivisione delle esperienze, la spinta ad associarsi e ad operare insieme trovano su questo versante, in altri termini, il terreno elettivo che può generare notevoli economie di scala. Non è un caso che tra queste azioni innovative non manchino casi che mostrano una padronanza nell'uso di tecniche di formazione a distanza (video conferenze, strumenti multimediali, ecc...) che vanno nel senso della diffusione massiccia dei destinatari dell'intervento e della riduzione delle spese.

Ed ancora, non è un caso che anche i programmi cosiddetti "trasversali", che si rivolgono a più enti, come ad esempio i programmi mirati PASS, trovino proprio nella sperimentazione di modelli da mettere poi a disposizione di realtà diverse uno dei motivi di maggiore interesse. In questa fase, del resto, prevalgono gli aspetti di coordinamento legati a processi di portata generale, quale quello dei conferimenti di funzioni; da qui la necessità di potenziare tutti gli interventi destinati ad una pluralità di amministrazioni o facilmente replicabili.

Nel 1998 gli interventi del PASS sono cresciuti vistosamente e ancora di più stanno crescendo quest'anno. Tutto questo è possibile con un forte impegno di coordinamento ma anche grazie al coinvolgimento dei soggetti istituzionali direttamente interessati.

Gli accordi di programma realizzati nel corso del '98 in sede di Conferenza unificata Stato - Regioni e autonomie locali vanno in questo senso, così come le iniziative più recenti del PASS, che non sono calate dall'alto ma nascono da esigenze rappresentate dalle stesse amministrazioni, in un processo collaborativo che ha raggiunto livelli inaspettati. Più di 700 sono le richieste pervenute in pochi mesi, che hanno consentito di avviare una serie di azioni che aumenteranno nei prossimi mesi. Si stanno consolidando, in definitiva, quelle forme di cosiddetto partenariato che sempre più dovranno caratterizzare i rapporti tra istituzioni diverse.

L'iniziativa di chiedere alle amministrazioni del Mezzogiorno di formulare proposte ha gettato luce, più di tante ricerche sul campo, sulla vastità dei bisogni ancora inespressi. Il '99 segnerà un primo significativo allargamento al Centro - Nord, mediante l'attivazione di scambi tra diverse realtà, nell'intento di favorire la circolazione di informazioni e di esperienze, passaggio essenziale per raggiungere livelli di coesione amministrativa e favorire l'innesto di strumenti ed elementi di innovazione.

Il Rapporto registra la nascita di nuovi collegamenti ed associazioni proprio sui temi della formazione, che si prestano ad interventi comuni o trasversali. Ai corsi di reclutamento dei dirigenti dello Stato, in pieno svolgimento nel '98, e i corsi concorsi RIPAM del Formez per il reclutamento dei funzionari degli enti locali (anch'essi in pieno sviluppo) si aggiunge la nascita di una nuova scuola pubblica di formazione, quella dei segretari comunali e provinciali (Scuola superiore della P.A. locale), che denota come il sistema formativo sia tutt'altro che immobile. In questo senso l'anno in corso offrirà altri significativi esempi se si considera che entro il mese di luglio il Governo dovrà esercitare la delega per il riordino della SSPA e delle altre scuole pubbliche e che anche il Formez sarà oggetto di un provvedimento delegato di riordino.

L'anno decorso è stato segnato da un evento di grande rilievo in tema di formazione, l'organizzazione della prima Conferenza nazionale, che si è tenuta nel mese di febbraio. Il rapporto sul '98 non può omettere di ricordare questo evento, che ha visto la partecipazione del Presidente del Consiglio, di quattro ministri e di autorità di vertice di importanti istituzioni, di rappresentanti delle parti sociali, di esperti e operatori del settore.

La convergenza delle opinioni verso la considerazione della formazione come investimento e l'attenzione dedicata ai lavori, durati tre giornate, sono segnali di una prospettiva di allargamento e rinnovamento del mercato, che sembra aver compreso come il settore abbia bisogno, in questo momento, di sistematiche e profonde operazioni di riqualificazione del personale, che va messo in grado di utilizzare la nuova gamma di strumenti gestionali offerta ora dall'ordinamento.

Il 1998 è terminato, come sappiamo, con il Patto sociale per lo sviluppo. La citazione in questo rapporto è d'obbligo se si considera che per la prima volta un importante accordo trilaterale non solo ricomprende anche il lavoro pubblico ma gli dedica ampie indicazioni, e proprio sui temi della formazione collegata ai processi di innovazione. L'enunciazione dell'impegno a presentare un Piano straordinario è, allo stesso tempo, il punto di arrivo della condivisione del ruolo strategico che la formazione, in questa fase, ha assunto e il punto di partenza di una nuova politica tesa al rafforzamento del sistema formativo.

La destinazione di risorse aggiuntive ad obiettivi ritenuti assolutamente prioritari (innanzitutto l'innovazione amministrativa e il sostegno ai trasferimenti di funzioni), e la previsione di un più stretto raccordo tra strutture di coordinamento e istituzioni interessate sono i capisaldi del Piano, che vuole concentrare gli sforzi e le risorse intorno all'obiettivo della modernizzazione delle amministrazioni pubbliche.

Un contributo decisivo, infine, potrà derivare dall'attenzione che le Regioni, nell'ambito dei programmi di sviluppo e di utilizzazione dei fondi strutturali, intenderanno porre al miglioramento dell'efficienza del sistema amministrativo. In questa prospettiva si colloca del resto lo stesso piano straordinario, che basa sul partenariato istituzionale e sociale il criterio ispiratore del proprio nucleo di coordinamento operativo delle misure che verranno attivate con le risorse che saranno rese disponibili.

ATTIVITA'							
AMMINISTRAZIONE	N.CORSI (edizioni)	N. ORE EROGATE	N. PARTECIPANTI	N.ORE FRUITE (*)	RAPPORTO PARTECIPANTI/DIPE NDENTI	ORE DI FORMAZIONE PER DIPENDENTE	N. DIPENDENTI
MINISTERI	2.150	81.598	78.805	4.843.574	0,3	16,3	297.397
ORGANI STATO	37	1.015	443	10.564	0,1	2,6	4.048
ENTI PUBBLICI	1.316	47.244	56.076	5.096.235	0,9	79,5	64.109
REGIONI	2.501	71.624	63.436	1.370.182	0,7	15,8	86.801
CAMERE COMMERCIO	715	9.646	8.269	180.123	1,0	21,7	8.295
TOTALE	6.719	211.127	207.029	11.500.678	0,4	25,0	460.650
PROVINCE (1)	581	11.544	11.751	N.R.	0,3	N.R.	38.248
COMUNI (1)	1.129	27.591	20.575	N.R.	0,2	N.R.	133.914

* Nel caso degli enti non sono conteggiate le ore relative alle esperienze di formazione sul lavoro

(1) I dati si riferiscono ad un panel composto da 62 comuni e 34 province

SPESE (in milioni)							
AMMINISTRAZIONE	COSTI DIRETTI	COSTI INDIRETTI (missioni)	COSTI PERSONALE	TOTALE SPESE	SPESA MEDIA PER DIPENDENTE (in migliaia di lire)	RAPP. SPESE/ RETRIBUZ. LORDE	RAPP. SPESE/COSTO LAVORO
MINISTERI	26.369	24.442	64.125	114.936	386	0,5	0,31
ORGANI STATO	231	155	584	970	240	0,5	0,3
ENTI PUBBLICI	20.524	19.881	11.546	51.951	810	0,9	0,7
REGIONI	26.435	5.267	8.460	40.162	463	0,67	0,44
CAMERE COMMERCIO	3.928	1.825	1.120	6.873	829	1,81	1,18
TOTALE	77.487	51.570	85.835	214.892	466		
PROVINCE (1)	7.134	N.R.	N.R.	N.R.	186.520	0,36	N.R.
COMUNI (1)	21.316	N.R.	N.R.	N.R.	159.177	0,41	0,34
Progetti strategici							
PASS- 98	60						
RIPAM 98	7						

(1) I dati si riferiscono ad un panel composto da 62 comuni e 34 province

PAGINA BIANCA

1

LA FORMAZIONE NELLE AMMINISTRAZIONI CENTRALI DELLO STATO¹

(a cura della Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione)

¹ La ricerca è stata curata da Felice Paolo Arcuri, con la collaborazione di Cinzia Ciaccia, Paolo Gentile e Stefania Pappalardo. Hanno fornito un contributo operativo Patrizia Galvano e Ofelia Menelao.

PAGINA BIANCA

PREMESSA

In questa parte del Rapporto verranno analizzati i sistemi formativi relativi ai ministeri, agli organi dello Stato e ai principali enti pubblici.

Nel corso del 1998 queste amministrazioni hanno realizzato circa 3.500 corsi per circa 130 mila ore di formazione. Inoltre hanno inviato i propri dipendenti a partecipare a corsi esterni, presso istituzioni pubbliche e private. I dipendenti che hanno partecipato ad iniziative formative sono stati oltre 130.000. Per la realizzazione di queste attività sono stati investiti oltre 160 miliardi, ripartiti tra costi diretti, spese di missione e spese per il personale.

L'analisi dei dati mostra differenze molto significative tra i vari comparti:

- il rapporto tra partecipanti e dipendenti è dell'87,5% negli enti, del 9,1% negli Organi dello Stato e solo del 3,4% nei ministeri;
- le ore di formazione per dipendente sono state 80 negli enti, 22 nei ministeri e meno di 3 negli Organi dello Stato;
- la spesa in formazione per dipendente è stata di 810.000 lira negli enti, di 414.000 nei ministeri e di 240.000 negli Organi di Stato;
- il rapporto tra spese per la formazione e costo del lavoro è stato di 1% negli enti, 0,7 nei ministeri e 0,5 negli Organi dello Stato.

Oltre queste differenze tra settori, è possibile ravvisare differenze altrettanto evidenti anche all'interno degli stessi settori. Il sistema formativo delle amministrazioni centrali dello Stato è infatti molto articolato e differenziato: soltanto alcune amministrazioni hanno al proprio interno una scuola di formazione, mentre, nella generalità dei casi, l'attività viene gestita da un ufficio o da una unità organizzativa interni alla Direzione del personale.

Nel sistema un ruolo particolare è affidato alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, che tiene il quadro della collaborazione con gli altri istituti e scuole di formazione per il personale delle amministrazioni statali.

Inoltre, un ruolo di rilievo nel sistema formativo della pubblica amministrazione è rivestito da:

- la Scuola Centrale tributaria "E. Vanoni", la quale provvede alla formazione, specializzazione, addestramento e aggiornamento del personale dell'Amministrazione finanziaria;
 - l'Istituto Diplomatico, che provvede alla formazione per il personale del Ministero degli Affari Esteri nonché per le sedi all'estero;
 - la Scuola Civile della Difesa, preposta alla formazione, aggiornamento, specializzazione e riqualificazione tecnica e giuridico-amministrativa per il personale civile;
 - la Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno, alla quale è affidato il compito di provvedere alla formazione, qualificazione ed aggiornamento del personale dell'Amministrazione Civile e di altri ruoli del Ministero,
- di cui si tratterà, insieme alla Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, all'interno del capitolo primo.

I. LE SCUOLE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

In questa parte della Relazione viene descritto e analizzato il sistema delle scuole pubbliche, al fine di evidenziarne il ruolo, le attività realizzate nel corso del 1998, le caratteristiche. In questa parte della Relazione viene descritto e analizzato il sistema delle scuole pubbliche, al fine di evidenziarne il ruolo, le attività realizzate nel corso del 1998, le caratteristiche comuni e le specificità.

Le scuole pubbliche di maggior rilievo di cui si tratterà nel presente capitolo sono:

- Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione
- Scuola Centrale Tributaria "Ezio Vanoni" (Finanze)
- Istituto Diplomatico (Affari Esteri)
- SSAI, Scuola Superiore Amministrazione Interno (Interno)
- Scuola Civile della Difesa (Difesa)

In realtà anche altre amministrazioni centrali dello Stato dispongono di una o più scuole, che però hanno una fisionomia e connotati più settoriali e particolari. Così è, ad esempio, per le scuole del Ministero di Grazia e Giustizia (Istituto di studi penitenziari, Giustizia minorile, ecc.), del Ministero delle poste (l'Istituto superiore delle telecomunicazioni, una prestigiosa scuola di specializzazione post-universitaria per ingegneri), del Ministero dei Beni culturali, dell'Inail, e così via.

I dati relativi alle attività realizzate da queste e da altre scuole interne alle amministrazioni verranno trattati più complessivamente nei capitoli a seguire, relativi alle attività di formazione delle amministrazioni centrali dello Stato.

Con riferimento alle cinque scuole considerate, in Tav. 1.1 vengono indicate le principali risorse utilizzate per la realizzazione delle attività. Complessivamente, le 5 scuole dispongono di 428 dipendenti amministrativi e di 46 docenti stabili (è da notare che solo la S.S.P.A. e la Scuola Tributaria E. Vanoni hanno docenti stabili). Gli incarichi affidati a docenti esterni sono 1.755 (in questo caso il dato è per difetto, mancando l'informazione relativa all'istituto diplomatico). Il finanziamento complessivo per le 5 scuole per l'anno 1998 è stato di circa 44 miliardi.

Tav. 1.1. Scuole: Risorse per la formazione. Anno 1998

SCUOLA	N. PERSONALE AMM.VO	N. DOCENTI STABILI	N. INCARICHI DOCENZA	FINANZIAMENTO (in migliaia di Lire)
Scuola Superiore P.A.	201	35	391	23.500.000
Scuola Tributaria E. Vanoni	97	11	714	10.500.000
Istituto diplomatico	17	0		2.874.000
Scuola Superiore Interno	78	0	470	4.000.000
Civilscuoladife	35	0	180	3.100.000
TOTALE	428	46	1.755	43.974.000

In Tav. 1.2 sono indicati i corsi realizzati (complessivamente 900), la durata media dei corsi (48 ore, ovvero circa 7-8 giornate), il numero di partecipanti (oltre 20.000), il numero di ore di formazione erogate dalle scuole (41.327) e il numero di ore di formazione fruite dai partecipanti ai corsi (oltre un milione). Nella lettura dei dati occorre tenere presente le diverse modalità di funzionamento delle scuole. Infatti, mentre in generale i dati riportati fanno riferimento a corsi progettati e gestiti direttamente dalle scuole, nel caso dell'Istituto diplomatico, - che opera quale centro di "management" della formazione, più che come ente erogatore - i corsi sono progettati all'interno ma poi, in gran parte, affidati in gestione a istituti di formazione esterni all'amministrazione, pubblici e privati.

Tav. 1.2. Scuole: Corsi realizzati nel 1998

SCUOLA	N. CORSI	ORE EROGATE	DURATA MEDIA	N. PARTECIPANTI	ORE FRUITE
Scuola Superiore P.A.	169	9.127	54	3.076	352.280
Scuola Tributaria E. Vanoni	231	10.298	45	5.460	255.174
Istituto diplomatico (*)	258	11.002	43	3.162	187.024
Scuola Superiore Interno	230	8.564	37	5.097	176.052
Scuola Civile Difesa	247	11.798	48	6.057	235.382
TOTALE	1.135	50.789	45	22.852	1.205.912

(*) La gestione dei corsi è stata in genere affidata a specialisti sia del settore pubblico che privato.

Le Scuole dimostrano una buona attenzione nel controllo della qualità delle iniziative realizzate. In particolare hanno: rilevato il gradimento dei partecipanti nel 62% dei corsi; effettuato la valutazione dell'apprendimento nel 59% dei corsi; valutato l'impatto, ovvero gli effetti prodotti dall'attività formativa sul lavoro, nel 32% dei corsi (Tav. 1.3.).

Tav. 1.3. Scuole: valutazione dei corsi

SCUOLA	N. Corsi	Valutazione Apprendimento		Valutazione Gradimento		Valutazione Impatto	
		Valore Assoluto	%	Valore Assoluto	%	Valore Assoluto	%
Scuola Superiore P.A.	169	10	5,9	140	82,8	-	0
Scuola Tributaria E. Vanoni	231	74	32	123	53,2	-	0
Istituto diplomatico	258	203	78,7	23	8,9	-	0
Scuola Superiore Interno	230	224	97,4	210	91,3	210	91,3
Scuola Civile Difesa	247	160	64,8	207	83,8	150	60,7
TOTALE	1.135	671	59,1	703	61,9	360	31,7

Nella tavola 1.4 ai corsi realizzati in aula sono aggiunte le altre iniziative formative, quali corsi in autoistruzione e corsi a distanza (realizzati solo dalla S.S.A.I.), i convegni e le giornate di studio (realizzati dalla S.S.P.A. e dalla Scuola della Difesa), le videoconferenze (realizzate solo dalla Vanoni). Per quanto ancora limitate, queste attività mostrano un notevole interesse, in quanto consentono di raggiungere con molta facilità un gran numero di dipendenti. Il numero di partecipanti alle 48 iniziative realizzate è quasi pari a quello dei partecipanti ai 900 corsi realizzati. Il numero di dipendenti in qualche modo raggiunto da interventi formativi sale così a circa 40.000.

Tav. 1.4. Scuole: altre attività formative realizzate nel 1998

SCUOLA	AUTOISTRUZIONE E A DISTANZA		CONVEGNI		VIDEO- CONFERENZE	
	N.	Partecipanti	N.	Partecipanti	N.	Partecipanti
Scuola Superiore P.A.			20	1.173		
Scuola Tributaria E.Vanoni					16	17.000
Scuola Superiore Interno	5	695				
Scuola Civile Difesa			7	367		

Nella Tav. 1.5 sono indicate le principali voci di spesa: complessivamente nel 1998 sono stati spesi dalle 5 scuole circa 46 miliardi. Di questi, oltre il 50% sono stati utilizzati per pagare gli stipendi al personale in servizio presso le scuole. Solo il 16% è imputabile ai costi diretti (in particolare i costi dei docenti incaricati). E' da notare che i costi relativi alle strutture sono sottostimati poiché, essendo in generale di proprietà demaniale, non è stato possibile quantificare i costi di ammortamento dei locali.

Tav. 1.5. Scuole: spese sostenute per la formazione (valori in migliaia)

SPESE SOSTENUTE PER LA FORMAZIONE - 1998 (in migliaia di Lire)	S.S.P.A.	Vanoni	Ist. Diplomatico	S.S.A.I.	Civilsuola dife	Totale	%
Struttura (totale)	4.110.000	2.091.465		2.042.421	1.826.160	10.070.046	21,7
di cui:							
- affitto o ammortamento locali	180.000	0		0	686.160	866.160	
- manutenzione locali e macchine	500.000	560.000		889.123	50.000	1.999.123	
- arredi e approvvigionamenti	2.000.000	1.091.465		334.856	209.000	3.635.321	
- altri costi struttura	1.230.000	540.000		818.442	881.000	3.469.442	
Personale	13.086.155	3.791.200	1.066.941	5.517.000	1.400.000	24.861.296	53,6
Costi diretti per attività formative	2.010.000	2.212.351	2.133.000	683.943	576.000	7.615.294	16,4
Costi indiretti per attività formative (missioni)	850.000	106.184	741.000	1.996.422	110.000	3.803.606	8,2
TOTALE	20.056.155	8.201.200	3.940.941	10.239.786	3.912.160	46.350.242	100,0