



REGIONE  
SICILIANA

Dipartimento Regionale  
dell'Istruzione e della Formazione  
Professionale

PROGETTO PER IL RAFFORZAMENTO DELLE CAPACITÀ  
D'AZIONE DELLE AUTORITÀ PER L'AMMINISTRAZIONE  
DELLA GIUSTIZIA DELLA REGIONE SICILIANA –  
PROCURA DELLA REPUBBLICA DI SCIACCA, TRIBUNALE  
DI GELA, PROCURA DELLA REPUBBLICA DI GELA,  
TRIBUNALE DI SCIACCA, TRIBUNALE DI MODICA,  
PROCURA DELLA REPUBBLICA DI CALTAGIRONE

BEST PRACTICES – PROGETTO DIFFUSIONE DELLE  
BUONE PRATICHE NEGLI UFFICI GIUDIZIARI



# ***Analisi fabbisogni formativi dei dipendenti***

**PROCURA DELLA REPUBBLICA  
DI GELA**

---

## SOMMARIO

1. Premessa metodologica
2. Il questionario di rilevazione dei fabbisogni
3. I fabbisogni formativi dei dipendenti
4. Le definizioni delle azioni formative

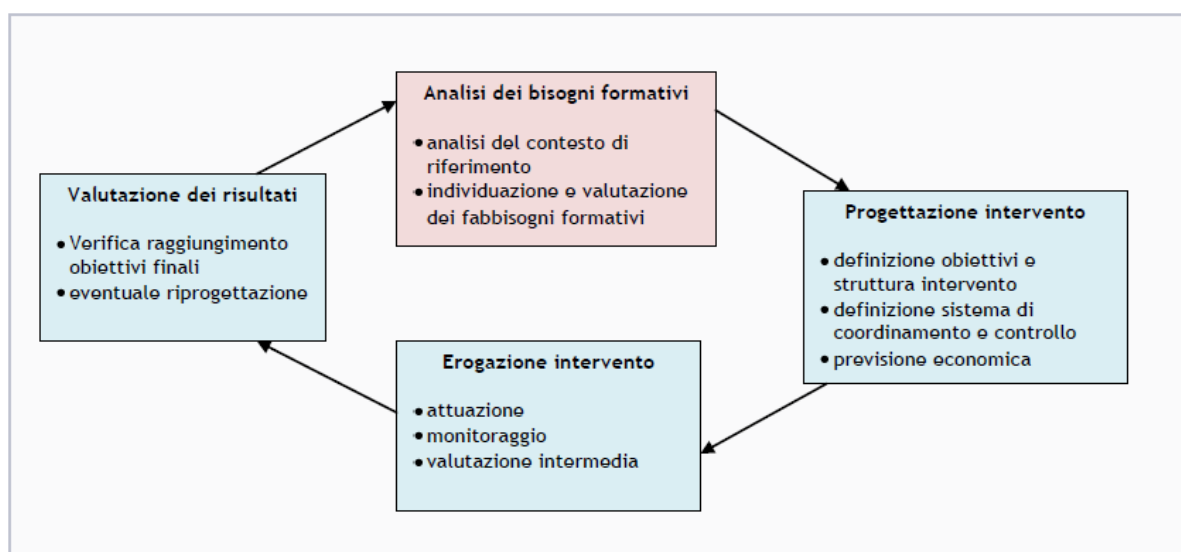
Allegato n.1 - Questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi somministrato alla leadership

Allegato n.2 - Questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi somministrato ai dipendenti

## 1. Premessa metodologica

Il documento di Analisi dei fabbisogni formativi dei dipendenti della Procura di Gela si inserisce all'interno della più ampia cornice di riferimento della linea 1 di attività – Analisi e riorganizzazione degli Uffici Giudiziari – del progetto di “Rafforzamento delle capacità d'azione delle Autorità per l'amministrazione della giustizia della Regione Siciliana”.

In particolare, la rilevazione delle necessità formative rappresenta la prima fase del processo di Formazione del personale (Linea di attività 1.3) e precede le fasi di progettazione, realizzazione dell'intervento, valutazione dei risultati e dell'efficacia dell'intervento di formazione, come evidenziato dal seguente prospetto.



**Figura 1 – Il processo formativo**

Tale fase si pone, inoltre, a completamento delle azioni formative pianificate in seguito alla definizione delle competenze informatiche effettuata nell'ambito della linea 2 di intervento – Analisi dell'utilizzo delle tecnologie –.

Nell'ambito del suddetto contesto di riferimento, la presente analisi ha come obiettivo principale quello di rilevare i bisogni di competenze del personale dipendente dell'Ufficio Giudiziario, al fine di verificare la necessità di interventi

formativi nel contesto lavorativo, fissare obiettivi e risultati da raggiungere e definire quali possano essere le metodologie e gli strumenti maggiormente idonei per svolgere efficacemente l'intervento di formazione.

In generale, la letteratura relativa all'analisi dei fabbisogni formativi ruota intorno a concetti complessi e significativi come: formazione e bisogno formativo. Nel processo formativo l'analisi dei bisogni si configura come "prima attività" finalizzata all'acquisizione di dati e informazioni utili e attendibili per proseguire nella progettazione delle azioni formative (definizione degli obiettivi generali e specifici, individuazione dei destinatari, strutturazione dei contenuti, scelta dei metodi didattici) e, di seguito, nella realizzazione dell'intervento formativo stesso.

Il concetto di "bisogno formativo", pur non avendo - almeno nella letteratura più recente in materia - una definizione univoca, è prevalentemente definito come gap, stato di mancanza da colmare, distanza tra competenze che il soggetto possiede e competenze necessarie per assolvere in modo efficace ed efficiente le attività all'interno di specifici processi lavorativi.

Il fabbisogno formativo si configura, di conseguenza, come un'area potenziale di attivazione della formazione: la conoscenza del bisogno formativo permette al progettista di formazione di progettare un intervento personalizzato ed efficace. Tuttavia, affinché la formazione e lo sviluppo delle competenze delle risorse umane costituiscano uno strumento utile per l'attuazione dei processi di miglioramento e per la gestione delle fasi di cambiamento nelle organizzazioni, è necessario che le fasi di esplorazione dei fabbisogni e gli strumenti adoperati per soddisfarli siano correlate al contesto analizzato ed alle finalità specifiche dell'analisi. Occorre, ovvero, adoperare i più idonei strumenti di indagine al fine di raccogliere informazioni quantitativamente e qualitativamente utili alla corretta definizione dei bisogni formativi.

Il suddetto quadro metodologico permette di comprendere le finalità e le caratteristiche specifiche dell'attività di Analisi dei fabbisogni formativi, che, seguendo due delle tecniche standard accettate dalla letteratura di riferimento, verrà effettuata secondo due fasi:

- Somministrazione di un questionario di rilevazione dei fabbisogni: utile per indagare, dal punto di vista quantitativo, le aree dell'organizzazione sulle quali si concentrano le maggiori carenze di competenze dei dipendenti.
- Analisi on field<sup>1</sup> delle azioni formative: tale fase, che si è concretizzata nella realizzazione di un incontro tra il gruppo di lavoro e la leadership della Procura, ha consentito di analizzare qualitativamente le aree sulle quali indirizzare le azioni formative e di approfondire i risultati ottenuti in seguito alla somministrazione dei questionari.

L'articolazione del documento prevede una sezione dedicata alla specificazione delle modalità di costruzione e delle finalità del principale strumento adoperato per la rilevazione dei fabbisogni, ovvero il questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi. Successivamente, mediante l'utilizzo di appositi grafici riassuntivi, sono descritti i risultati ottenuti dalla somministrazione del questionario ai dipendenti e alla leadership dell'Ufficio e definite le possibili azioni formative da intraprendere per assolvere ai bisogni emersi. Nello specifico, tale attività è stata effettuata incrociando le valutazioni emerse dai questionari col punto di vista qualitativo della leadership dell'Ufficio Giudiziario, ottenuto nel corso di un incontro effettuato presso la Procura di Gela.

---

<sup>1</sup> L'analisi "on field" (*sul campo*) è una delle principali metodologie di rilevazione dei fabbisogni formativi basata, principalmente, su Audit aziendali, finalizzata a recepire i fabbisogni, analizzarli e definire le priorità di intervento. Essa si contrappone all'analisi "desk", volta alla raccolta della documentazione utile alla formazione di un background teorico e razionale di un piano progettuale, su cui pensare ed elaborare strumenti di rilevazione per la fase di ricerca vera e propria (*field appunto*).

## 2. Il questionario di rilevazione dei fabbisogni

Come introdotto nel paragrafo precedente, il principale strumento utilizzato per la rilevazione dei fabbisogni formativi dei dipendenti è stato quello del questionario di rilevazione. Esso è stato strutturato attraverso una serie di domande formalizzate ed a risposta chiusa, con lo scopo di ottenere risposte ad una gamma delineata di alternative. La scelta di limitare la presenza di risposte aperte è stata finalizzata ad evitare, in fase di analisi dei dati, delle laboriose operazioni di riconcettualizzazione che avrebbero complicato l'individuazione delle esigenze di apprendimento in termini di competenze dei dipendenti dell'Ufficio Giudiziario.

Nello specifico, la metodologia utilizzata al fine di rendere l'analisi dei fabbisogni coerente con l'obiettivo prefissato si è basata sulla somministrazione di due diversi questionari, rispettivamente uno al personale dipendente ed uno alla leadership della Procura di Gela.

Ovvero, si è ritenuto opportuno somministrare una scheda per la rilevazione delle competenze effettivamente possedute dai dipendenti, in modalità di auto-valutazione, ed una al Dirigente Amministrativo, Dott.ssa Ficarra (etero-valutazione). Tale scelta strategica è stata effettuata allo scopo di rilevare il gap di competenze risultante dal confronto tra competenze possedute e richieste, ottenendo uno strumento in grado di definire con precisione le esigenze di formazione dei dipendenti dell'Ufficio Giudiziario.

Per quanto riguarda il questionario di rilevazione dei fabbisogni somministrato alla leadership dell'Ufficio (Allegato 1), compilato dalla Dott.ssa Ficarra, si è optato per una struttura costituita da 6 sezioni.

Le prime 2, "Anagrafica e informazioni sul personale dell'Ufficio Giudiziario" e "Informazioni sulle attività formative dell'Ufficio Giudiziario", di carattere prettamente generale, sono state inserite al fine di ottenere un quadro riepilogativo della Procura e del contesto di riferimento nel quale operano i dipendenti, dal quale possono certamente dipendere le eventuali azioni formative. In particolare, il format predisposto ha consentito di evidenziare le

caratteristiche del personale in forza all'Ufficio, le principali strategie adoperate per fronteggiare la crisi economica e le eventuali attività formative svolte negli anni precedenti. Nelle restanti 4 sezioni, invece, sono state inserite domande volte all'esplorazione di competenze trasversali che investono i processi lavorativi. Ciò al fine di identificare, tra le diverse aree tematiche (Sviluppo organizzativo, Innovazione tecnologica, Competenze Gestionali e di processo, Innovazione organizzativa), quelle potenzialmente più suscettibili di azioni di sviluppo delle competenze. Inoltre, per ogni sezione, si è richiesto di scegliere tra un elenco di possibili corsi di formazione, in modo tale da definire, per le aree tematiche caratterizzate da maggiori criticità, le potenziali azioni formative cui sottoporre i dipendenti.

Al contempo, è stato predisposto dal Team di Lavoro un ulteriore strumento di rilevazione, di simili contenuti rispetto a quello prima presentato, la cui somministrazione è stata rivolta esclusivamente ai dipendenti (Allegato 2). Tale strumento, a causa della visione meno ampia dell'organizzazione posseduta dai lavoratori, è stato redatto in forma ridotta, mantenendo le prime 2 sezioni di carattere generale, ma concentrandosi sull'approfondimento di 3 sole sezioni tematiche (Sviluppo organizzativo, Innovazione tecnologica, Innovazione organizzativa) inerenti le attività di specifica competenza del personale.

La metodologia di rilevazione così costruita, seppur già sufficiente per definire i fabbisogni formativi dei dipendenti, rischiava di trascurare alcuni fattori parimenti importanti per la definizione delle azioni formative da intraprendere. Il questionario è, infatti, lo strumento privilegiato dalla ricerca quantitativa, mentre solo mediante un'analisi on field (costituita da interviste face to face, audit o focus group) è possibile evidenziare dati di tipo qualitativo, poiché tali strumenti lasciano spazio alla soggettività e danno possibilità di comprendere in profondità quello che l'interlocutore vuole comunicare.

L'integrazione dell'approccio quantitativo con quello qualitativo risulta, infatti, quello più corretto poiché riesce a comporre un quadro maggiormente aderente alla realtà. La metodologia scelta ha trovato applicazione, in questo caso, integrando i risultati dei questionari con valutazioni qualitative provenienti da un



---

confronto con la Dott.ssa Ficarra, indicando così, in via definitiva, i corsi di formazione cui sottoporre i dipendenti della Procura della Repubblica di Gela.



### 3. I fabbisogni formativi dei dipendenti

I due questionari di rilevazione, realizzati seguendo il criterio metodologico introdotto nel paragrafo precedente, sono stati sottoposti all'attenzione del Dirigente Amministrativo, Dott.ssa Ficarra, e di 26 dipendenti della Procura di Gela. Al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato nell'offerta tecnica del Progetto, ossia rilevare il gap di competenze risultante dal confronto tra competenze attese e possedute, si riportano di seguito le risposte ottenute dalla somministrazione dei due questionari per ogni sezione.

#### **SEZIONE 1: Anagrafica e informazioni sul personale dell'Ufficio Giudiziario**

Allo scopo di definire le risorse umane a disposizione della Procura di Gela, si è richiesto al Dirigente Amministrativo di definire le caratteristiche del personale dell'Ufficio, evidenziandone inquadramento, tipologia contrattuale e caratteristiche individuali.

	<b>PERSONALE UFFICIO GIUDIZIARIO</b>	<i>Donne lavoratrici</i>	<i>Uomini lavoratori</i>	<i>Lavoratori con età superiore a 45 anni</i>	<i>Contratti di inserimento o di reinserimento</i>	<i>Lavoratori di età inferiore a 45 anni</i>	<i>Lavoratori assunti da meno di 12 mesi</i>	<b>TOTALE</b>
<b>PERSONALE DIPENDENTE</b>	Direttori Amministrativi		<b>1</b>	<b>1</b>				<b>1</b>
	Funzionari Giudiziari		<b>3</b>	<b>3</b>				<b>3</b>
	Cancellieri	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		<b>3</b>		<b>7</b>
	Assistenti giudiziari	<b>2</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>2</b>
	Operatori	<b>5</b>		<b>5</b>				<b>5</b>
	Ausiliari		<b>2</b>	<b>2</b>				<b>2</b>
<b>LAVORATORI CON CONTRATTI ATIPICI</b>	Collaboratori Occasionali	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		<b>1</b>		<b>6</b>
	Collaboratori a Progetto							
	Lavoratori con contratto di somministrazione							
	Altri Atipici		<b>1</b>	<b>1</b>				<b>1</b>

**Figura 2 – Personale in forza all'UG, per inquadramento, tipologia contrattuale e caratteristiche individuali**

Un'analisi del contesto nel quale opera la Procura, tuttavia, non può prescindere da considerazioni relative allo scenario di crisi economica, i cui effetti sono evidenti anche nel settore della Pubblica Amministrazione. Infatti, dal questionario è emerso che, nell'ultimo anno, il personale impiegato ha subito un decremento, a causa della mancata sostituzione dei dipendenti andati in pensione, delle lavoratrici in gravidanza e dei "distacchi ex lege" che hanno interessato l'Ufficio. Per superare le difficoltà dovute all'esiguità di risorse umane e finanziarie a disposizione, sono state utilizzate strategie basate sulla realizzazione di sinergie sul territorio, esternalizzazione del personale, riqualificazione e/o aggiornamento del personale, puntando fortemente sull'innovazione e ricerca per ottimizzare al massimo le risorse.

## **SEZIONE 2: Informazioni sulle attività formative dell'Ufficio Giudiziario**

Come segnalato dalla leadership e dai dipendenti, gli interventi formativi promossi negli ultimi 2 anni dall'Ufficio presso il proprio personale hanno riguardato l'Innovazione Tecnologica e, in particolare, un corso sul sistema informativo SIAMM (10 ore), uno sul SIDIP (6 ore) e uno sul PROTEUS (4 ore). Questi corsi hanno condotto all'ottenimento di certificazioni da parte dell'organismo realizzatore (Attestazione di Frequenza, Certificazione di Competenza), per cui non si palesano necessità di ulteriori approfondimenti formativi sui sistemi informativi in questione.

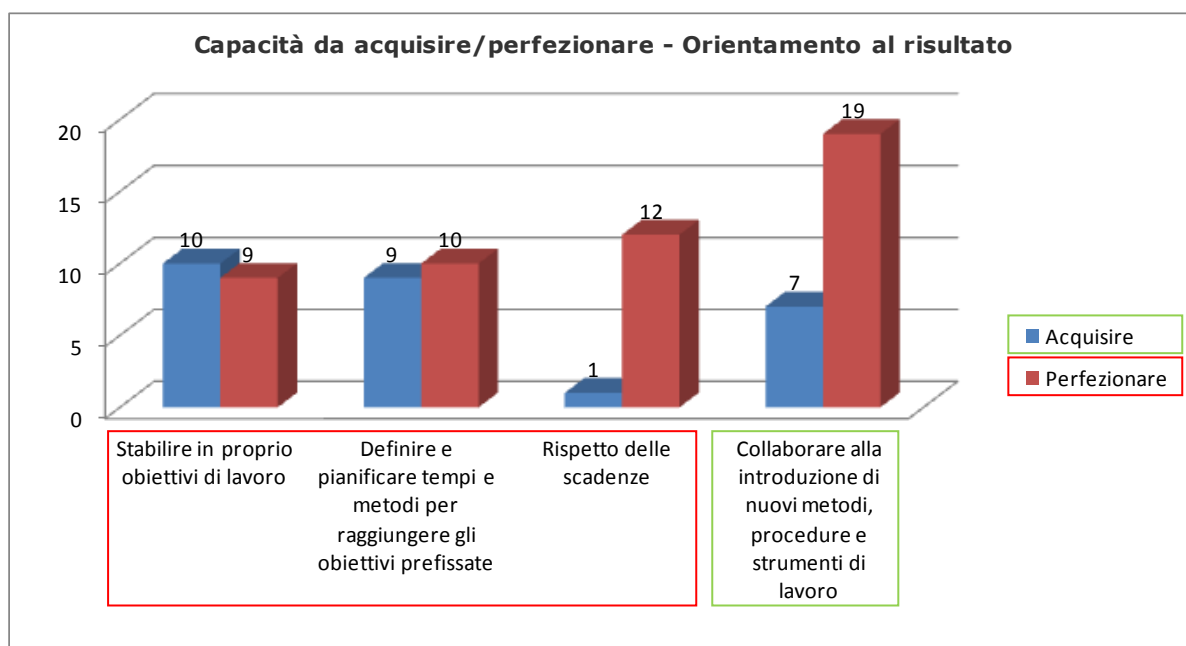
## **SEZIONE 3: Area tematica sviluppo organizzativo**

Essendo emerso dal questionario che la Procura di Gela è dotata di una Politica di Gestione delle Risorse Umane, è stata valutata la strategia (in house o outsourcing) adottata dall'Ufficio Giudiziario per la realizzazione delle diverse politiche e/o attività relative all'area in questione:

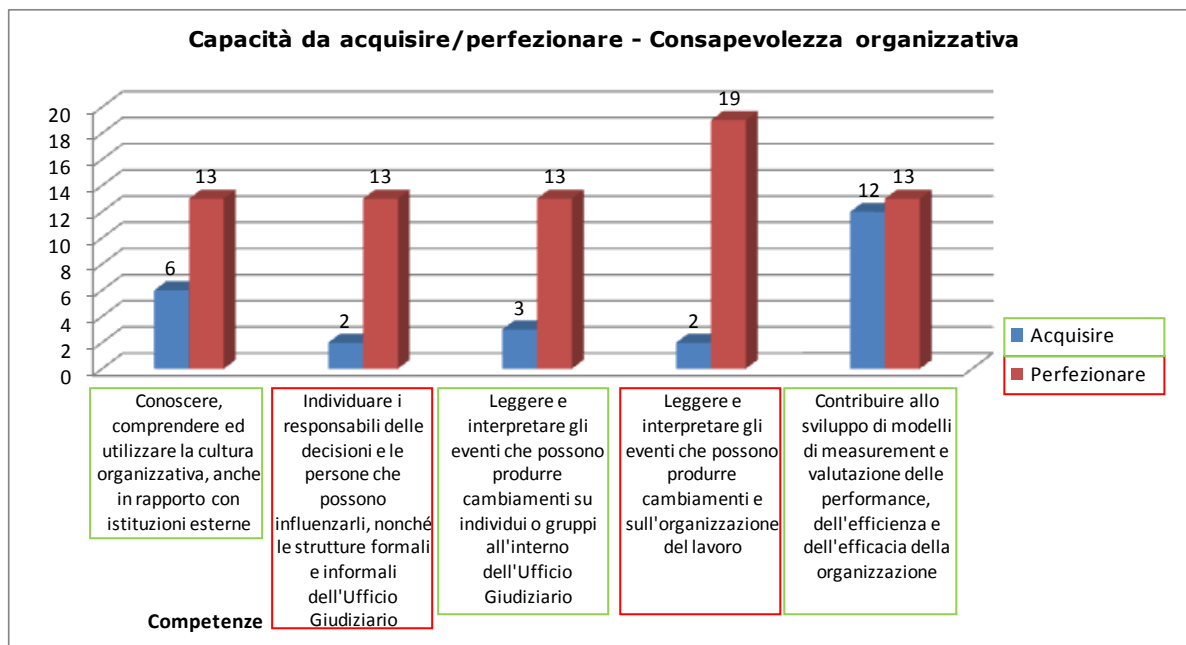
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	IN HOUSE	OUTSOURCING
FORMAZIONE		X
ORGANIZZAZIONE	X	
PIANI DI CARRIERA		
COMPENSATION & BENEFIT		
AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	X	
CHANGE MANAGEMENT		
KNOWLEDGE MANAGEMENT		
ALTRO (SPECIFICARE)		

**Figura 3 – Gestione delle risorse umane: Politiche e/o attività realizzate in house in outsourcing**

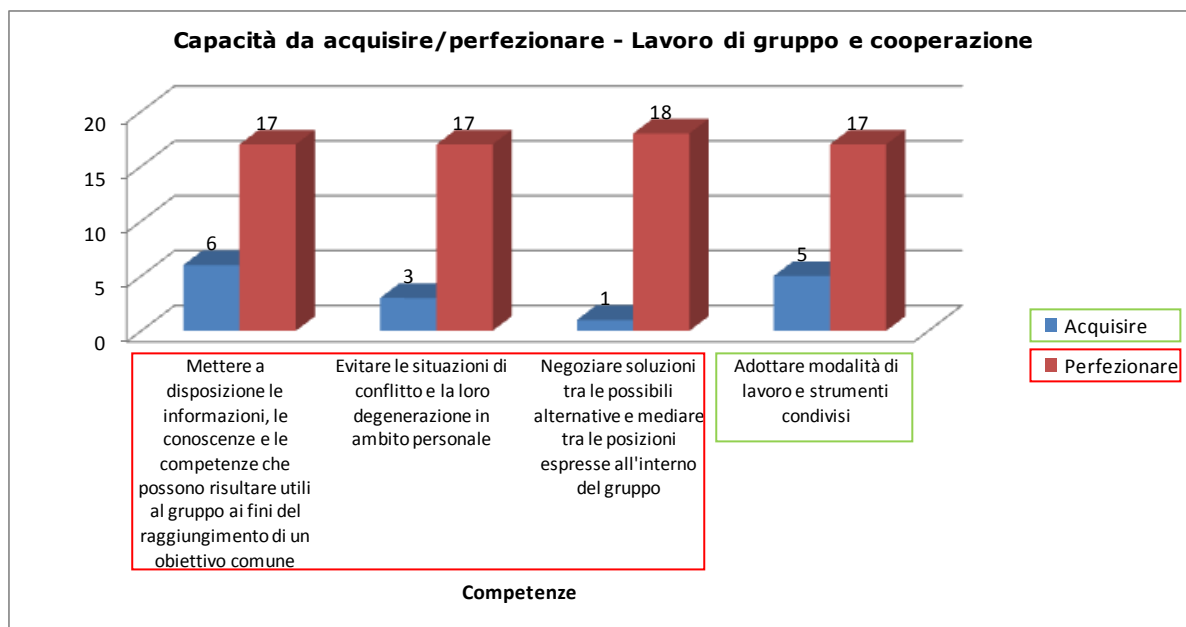
Inoltre, è stato chiesto di evidenziare le capacità che i dipendenti dovrebbero Acquisire (A) o Perfezionare (P) relativamente alle competenze comportamentali, organizzative e personali necessarie alla gestione dell'Ufficio. Occorre precisare che nelle barre dei seguenti istogrammi sono state indicate le risposte ottenute dalla somministrazione del questionario ai dipendenti, mentre sono state cerchiare in rosso/verde quelle fornite dalla leadership, al fine di poter valutare eventuali scostamenti nelle competenze rilevate.



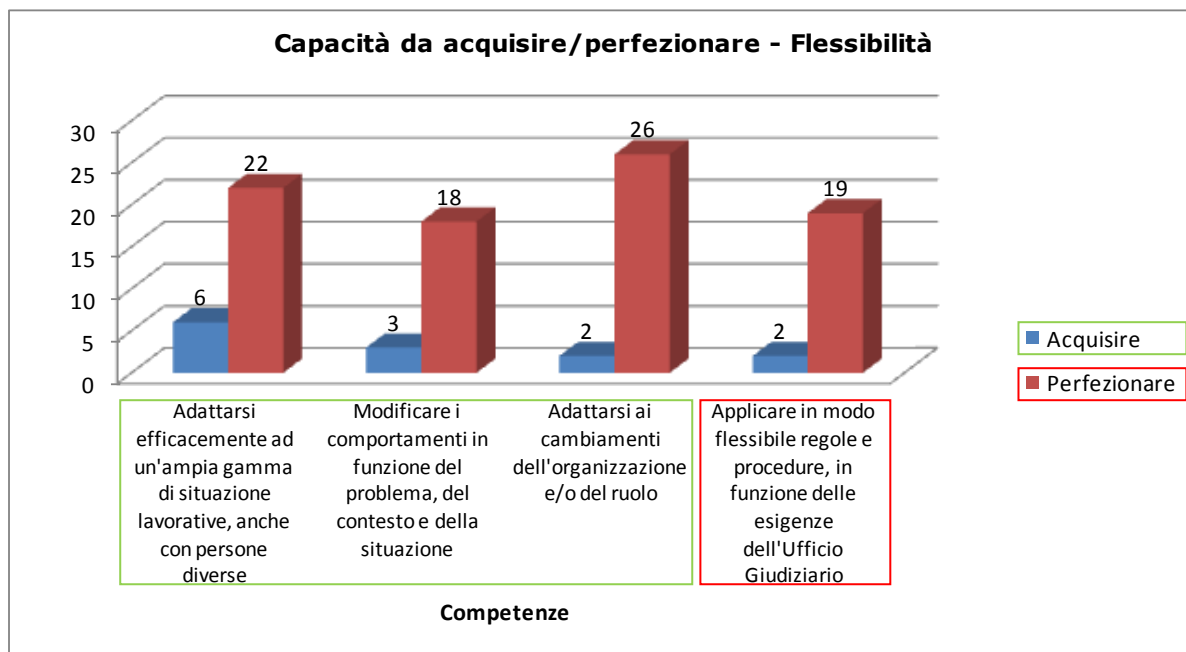
**Figura 4 – Orientamento al risultato: capacità da acquisire/perfezionare**



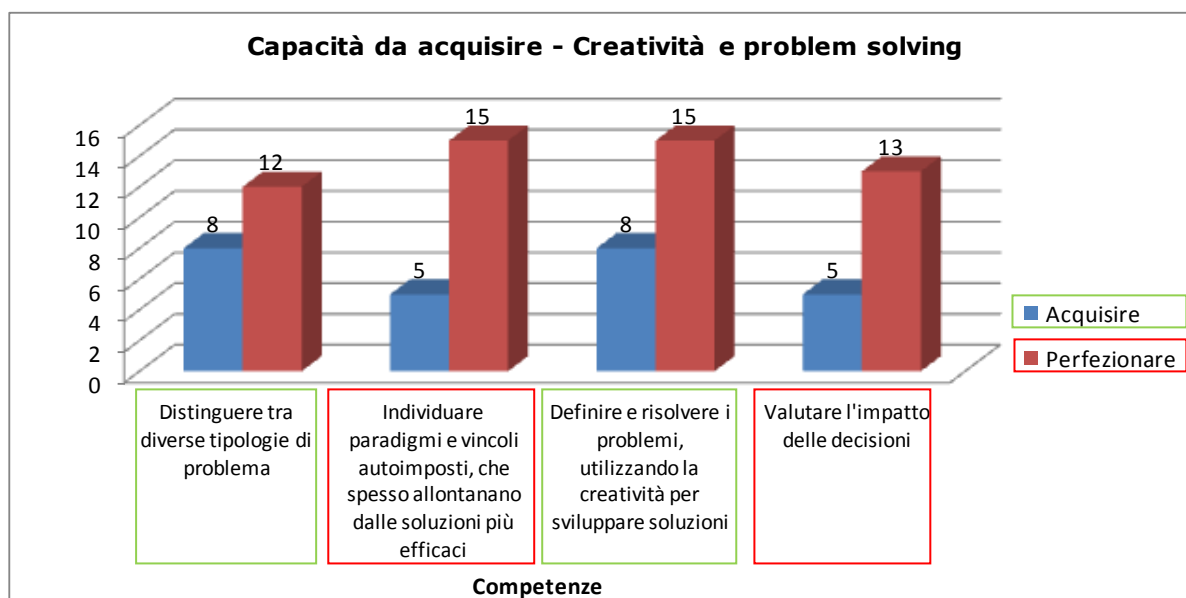
**Figura 5 – Consapevolezza organizzativa: capacità da acquisire/perfezionare**



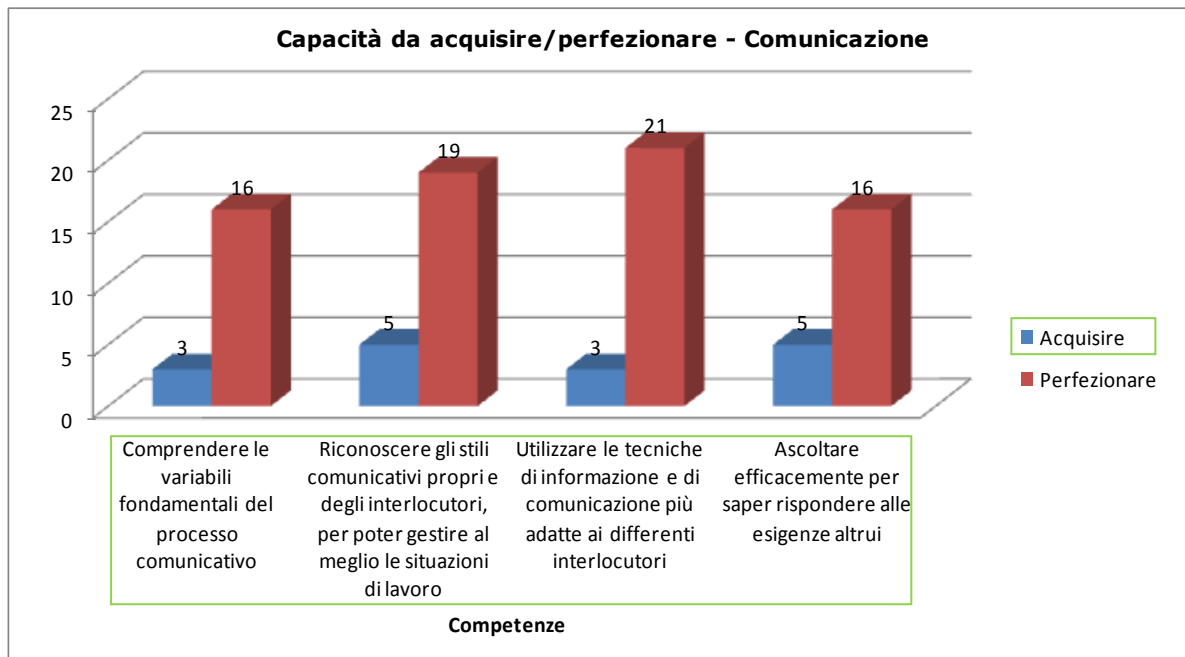
**Figura 6 – Lavoro di gruppo e cooperazione: capacità da acquisire/perfezionare**



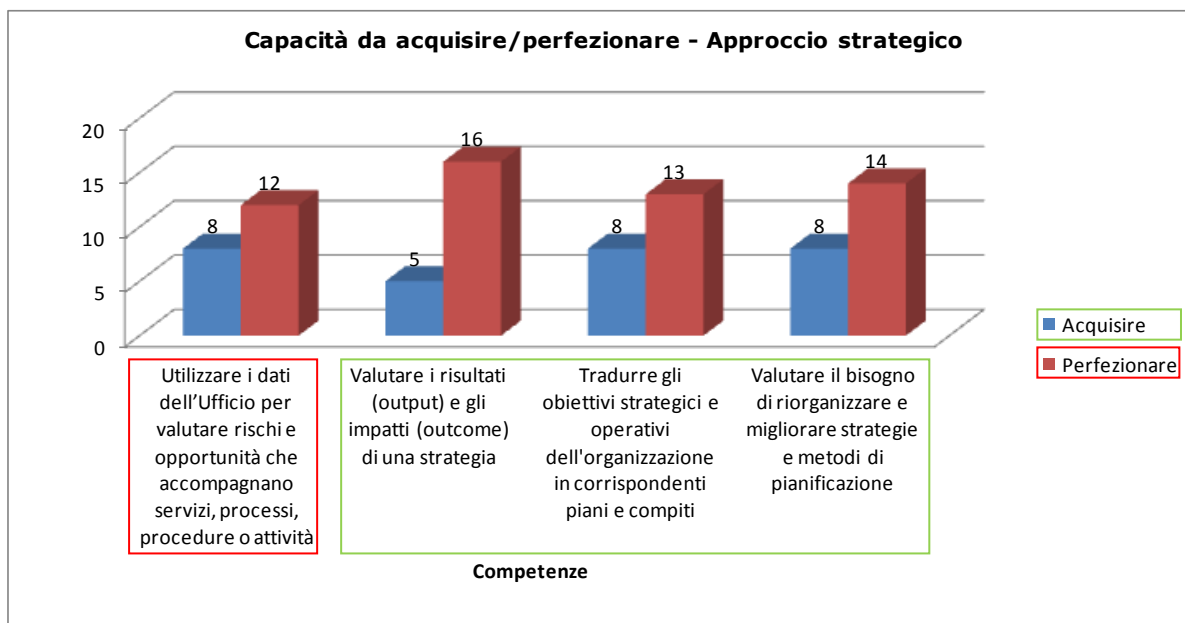
**Figura 7 - Flessibilità: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 8 - Creatività e problem solving: capacità da acquisire/perfezionare**

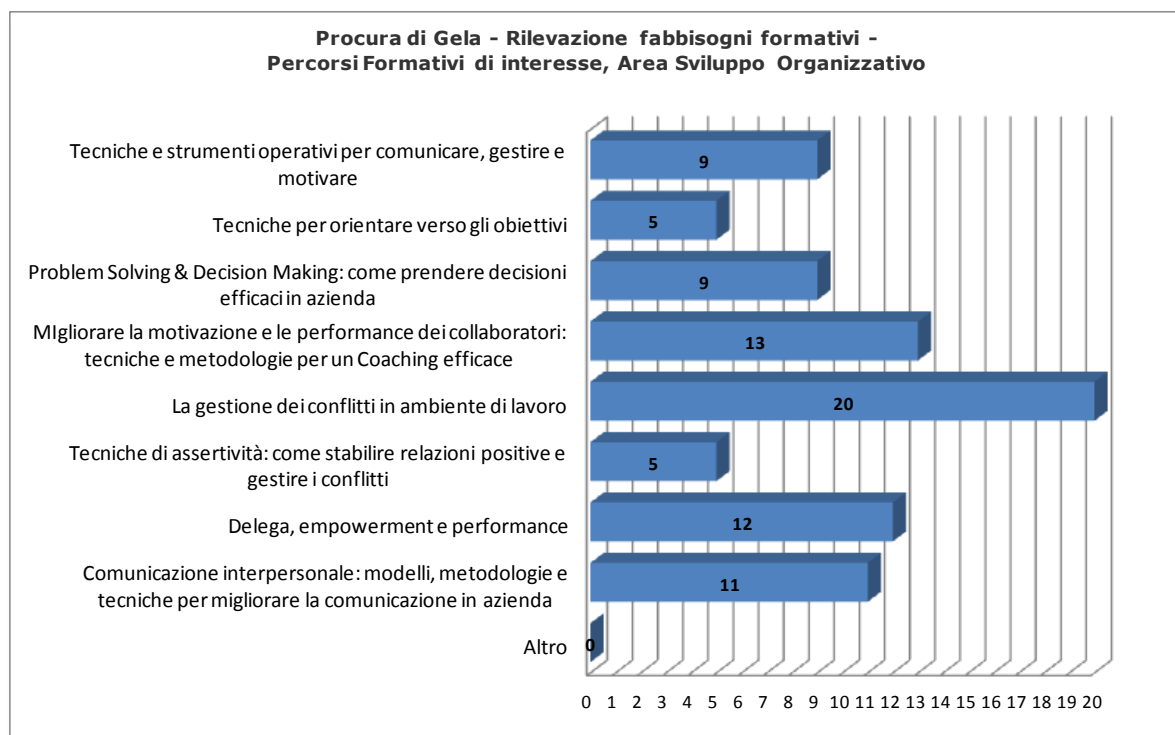


**Figura 9 - Comunicazione: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 10 - Approccio strategico: capacità da acquisire/perfezionare**

Per quanto riguarda i percorsi formativi di interesse, sono state riscontrate le seguenti preferenze:



**Figura 11 - Percorsi formativi di interesse, Area Sviluppo Organizzativo**

Dall'intersezione delle risposte ottenute dai dipendenti e dalla leadership dell'Ufficio, emerge che le aree per le quali può risultare utile un intervento formativo sono le seguenti:

- ✓ Comunicazione interpersonale: modelli, metodologie e tecniche per migliorare la comunicazione in azienda;
- ✓ Migliorare la motivazione e le performance dei collaboratori: tecniche e metodologie per un Coaching efficace e lo sviluppo dello spirito di squadra;
- ✓ La gestione dei conflitti in ambiente di lavoro;
- ✓ Delega, empowerment e performance;
- ✓

Appare evidente come tali corsi consentirebbero di acquisire le competenze per le quali, negli istogrammi precedenti, si sono manifestate le maggiori carenze

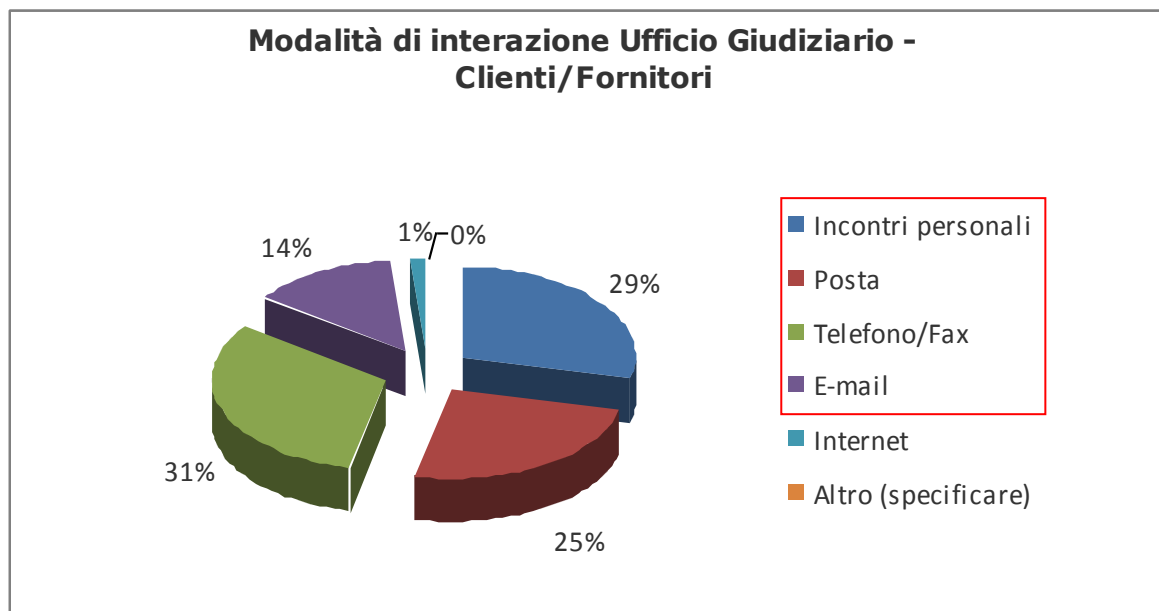


per i dipendenti, ovvero "Consapevolezza organizzativa", "Creatività e problem solving", "Comunicazione" e "Approccio strategico".

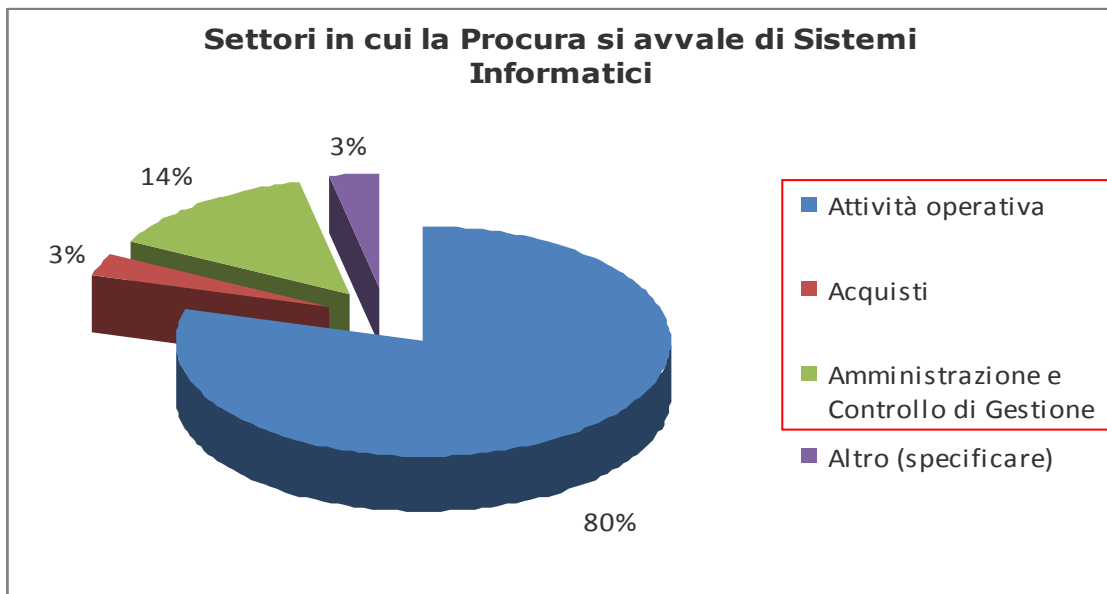
#### **SEZIONE 4: Area tematica Innovazione tecnologica**

In questa sezione è stato chiesto ai dipendenti di esplicitare le principali modalità di interazione utilizzate sia internamente che esternamente all'organizzazione, ponendo particolare attenzione sull'eventuale utilizzo di Sistemi Informatici. Nello specifico, sono state esaminate sia le competenze già in possesso dei dipendenti che quelle carenti ma potenzialmente utili all'organizzazione, quindi da sviluppare.

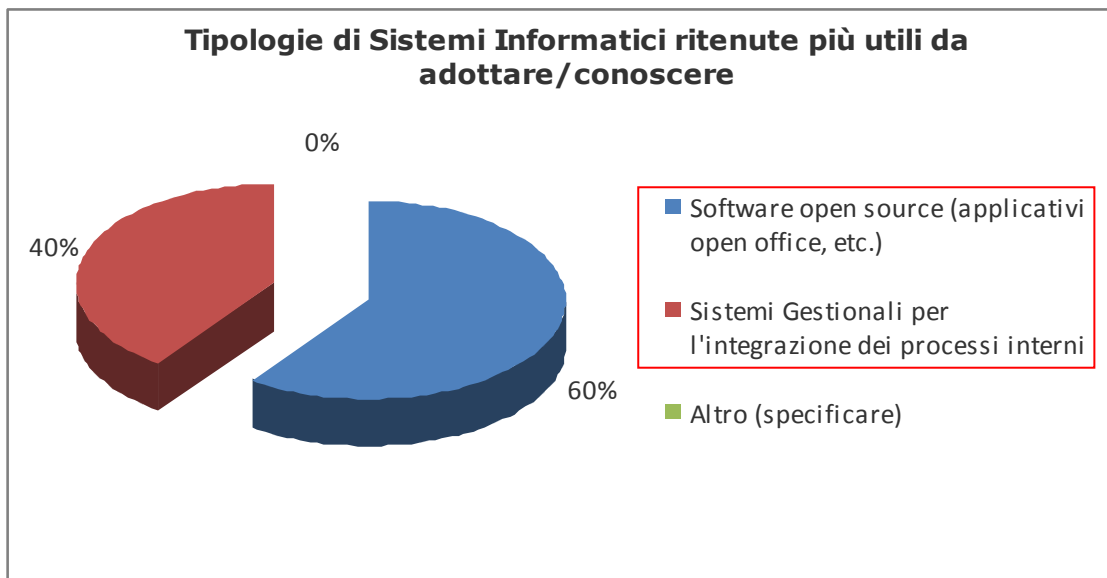
Ciò è stato sintetizzato attraverso i seguenti grafici a torta. Anche in questo caso sono state cerchiare in rosso le risposte fornite dalla leadership della Procura, Dott.ssa Ficarra.



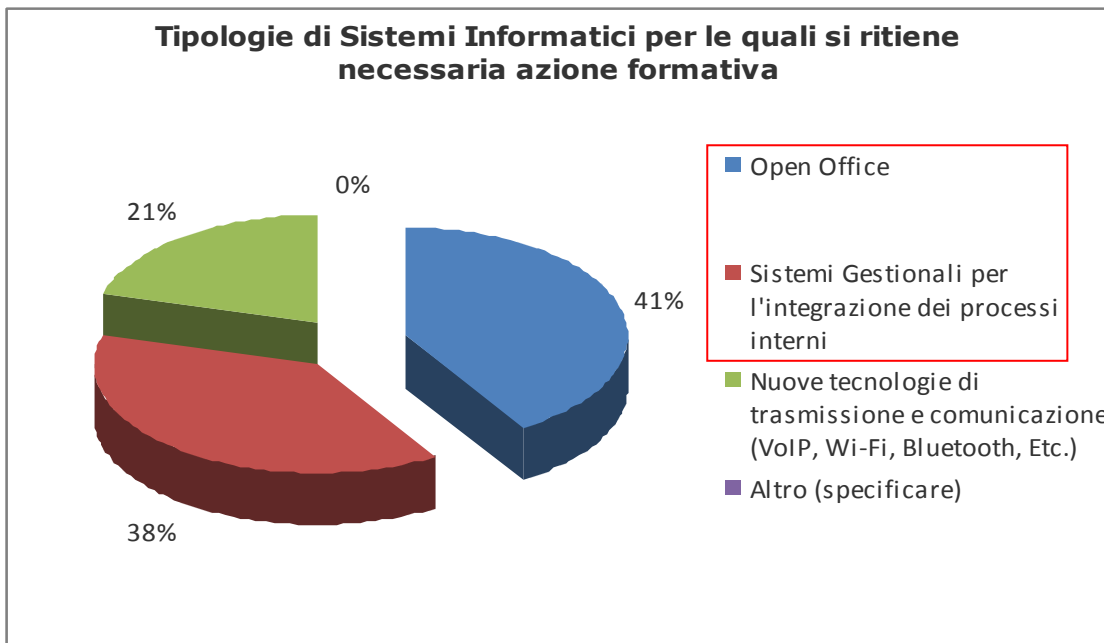
**Figura 12 – Modalità interazione U.G. – Clienti/Fornitori**



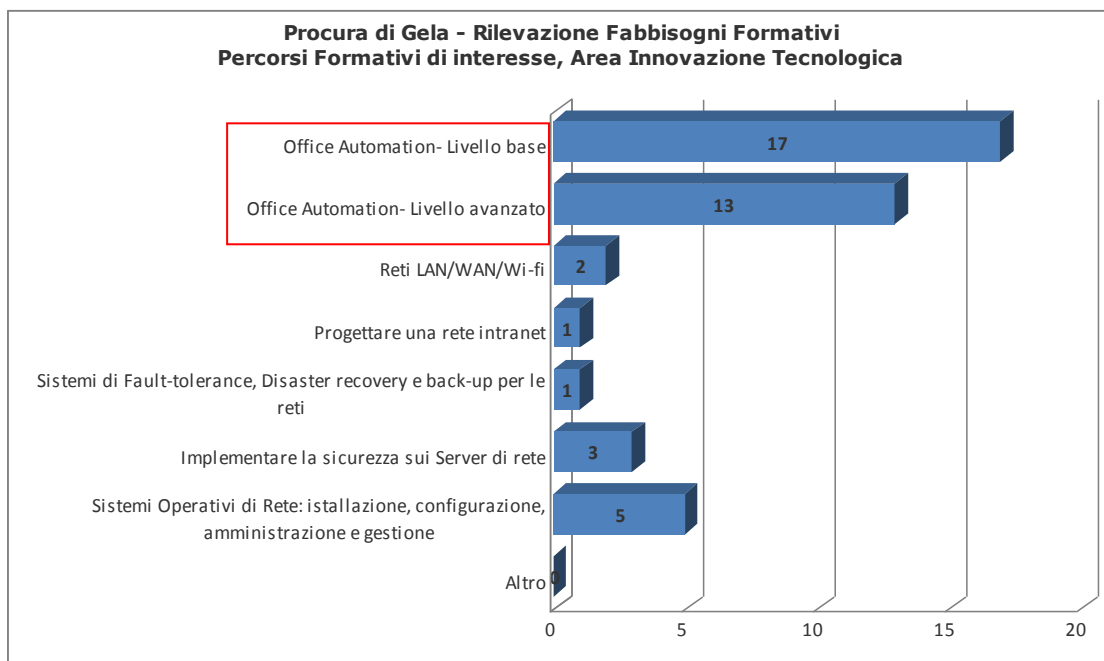
**Figura 13 – Settori di utilizzo di Sistemi Informatici**



**Figura 14 – Tipologie di Sistemi Informatici più utili da adottare/conoscere**



**Figura 15 – Tipologie Sistemi Informatici per le quali è ritenuta necessaria azione formativa**



**Figura 16 – Percorsi formativi di interesse, Area Innovazione Tecnologica**

Le risposte fornite relativamente all'area tematica Innovazione Tecnologica hanno mostrato come le principali carenze di competenze dei dipendenti riguardano la conoscenza ed utilizzo di Office Automation (a livello base e avanzato). Essendo emerso che l'Ufficio utilizza internet e i sistemi informatici in genere per diverse tipologie di attività (Amministrazione, Controllo di Gestione, Attività operativa), si ritiene che sottoporre i dipendenti a corsi di formazione di tal tipo potrebbe consentire un importante salto di qualità per la Procura.

### **SEZIONE 5: Area tematica competenze gestionali e di processo**

La sezione volta ad indagare le competenze che il personale dovrebbe acquisire o perfezionare relativamente alle attività gestionali e di processo, è stata sottoposta solamente al giudizio della leadership, poichè riguarda un'area la cui conoscenza, solitamente, spetta ai livelli apicali dell'organizzazione. I dipendenti, dunque, non avrebbero avuto adeguati strumenti per fornire una valutazione oggettiva sulla necessità di acquisire o meno determinate conoscenze.

		COMPETENZE DEL PERSONALE	
		A	P
PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITA' GIUDIZIARIA	Avere una visione chiara della funzione che rivestono i processi di Pianificazione, Programmazione e Controllo	X	
	Conoscere le attività giudiziarie le caratteristiche e le criticità dei diversi ambienti di lavoro	X	
	Conoscere i Key Performance Indicators (KPI's) delle attività lavorative	X	
	Utilizzare i KPI's (efficienza, saturazione, capacità produttività del personale etc.) per sviluppare la Pianificazione, la programmazione e il monitoraggio delle attività	X	
	Focalizzare le aree critiche di inefficienza su cui intervenire	X	
	Utilizzare tecniche specifiche di incremento dell'efficienza e di rimozione delle perdite della stessa	X	

**Figura 17 – Pianificazione e programmazione dell'attività giudiziaria: capacità da acquisire/perfezionare**

		COMPETENZE DEL PERSONALE	
		A	P
PROJECT E PROGRAMM MANAGEMENT	Conoscere e comprendere i principi guida del Project Management	X	
	Conoscere il Ciclo di Vita e le fasi di un progetto	X	
	Conoscere e comprendere le strutture gerarchiche di un progetto	X	
	Saper gestire gli ambiti di un progetto e le deliverable	X	
	Conoscere e padroneggiare le metodologie e gli strumenti per pianificare e controllare l'avanzamento di un progetto	X	
	Gestire i tempi di un progetto e valutarne gli avanzamenti	X	
	Identificare, valutare e monitorare i rischi di un progetto	X	
	Prevenire e/o ridurre la probabilità di rischio e la sua influenza su un progetto	X	
	Gestire la reportistica connessa ad un progetto	X	
Sviluppare processi di semplificazione e ottimizzazione di un progetto	X		

**Figura 18 – Project e programm management: capacità da acquisire/perfezionare**

Dalle risposte fornite dalla leadership è emerso che tutte le competenze relative alla "Pianificazione e programmazione dell'attività giudiziaria" e al "Project e programm management" risultano da acquisire. Le possibili azioni formative, di conseguenza, potrebbero riguardare corsi volti a sviluppare le "Competenze manageriali e gestionali per il Project Management", "Tecniche e strumenti per il Project Management", "Introduzione al Project Management".

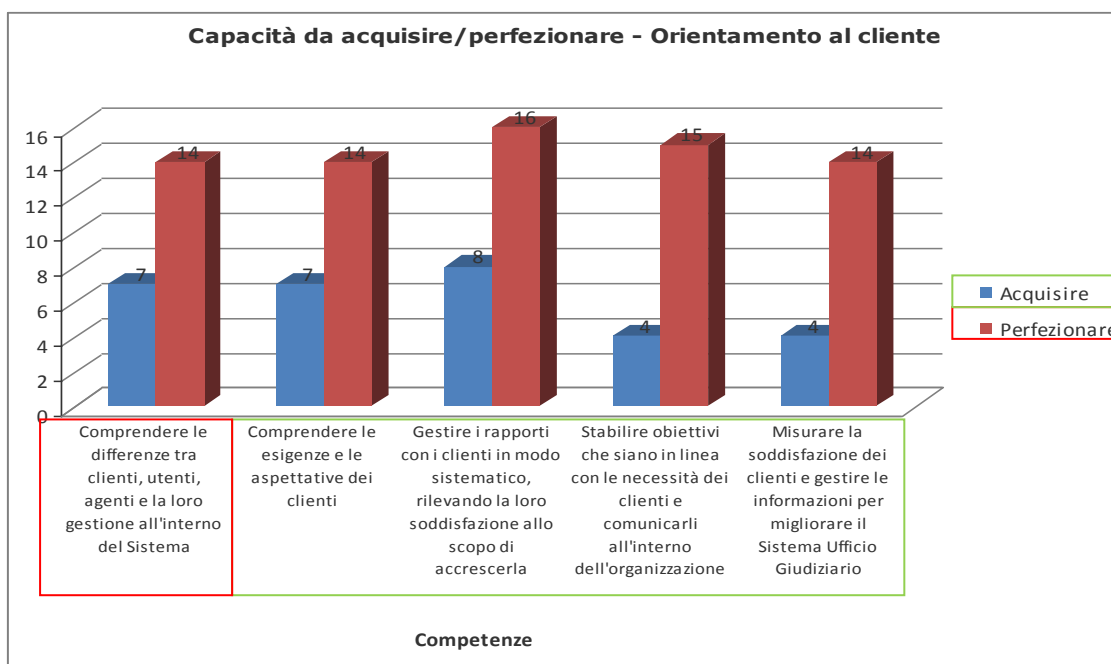
### **SEZIONE 6: Area tematica innovazione organizzativa**

Relativamente ai principi guida che sottendono i Sistemi di Gestione della Qualità, è stato innanzi tutto richiesto quale sia l'ordine di priorità seguito dall'Ufficio Giudiziario, ottenendo il seguente prospetto:

	<b>PRINCIPI GUIDA DEI SISTEMI DI GESTIONE DELLA QUALITÀ'</b>	<b>PRIORITÀ'</b>
<b>1</b>	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	3
<b>2</b>	LEADERSHIP	1
<b>3</b>	COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE	2
<b>4</b>	APPROCCIO PER PROCESSI	5
<b>5</b>	APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE	4
<b>6</b>	MIGLIORAMENTO CONTINUO	8
<b>7</b>	DECISIONI BASATE SU DATI DI FATTO	6
<b>8</b>	RAPPORTI DI RECIPROCO BENEFICIO CON I FORNITORI	7

**Figura 19 – Priorità dei Principi guida dei Sistemi di Gestione della Qualità**

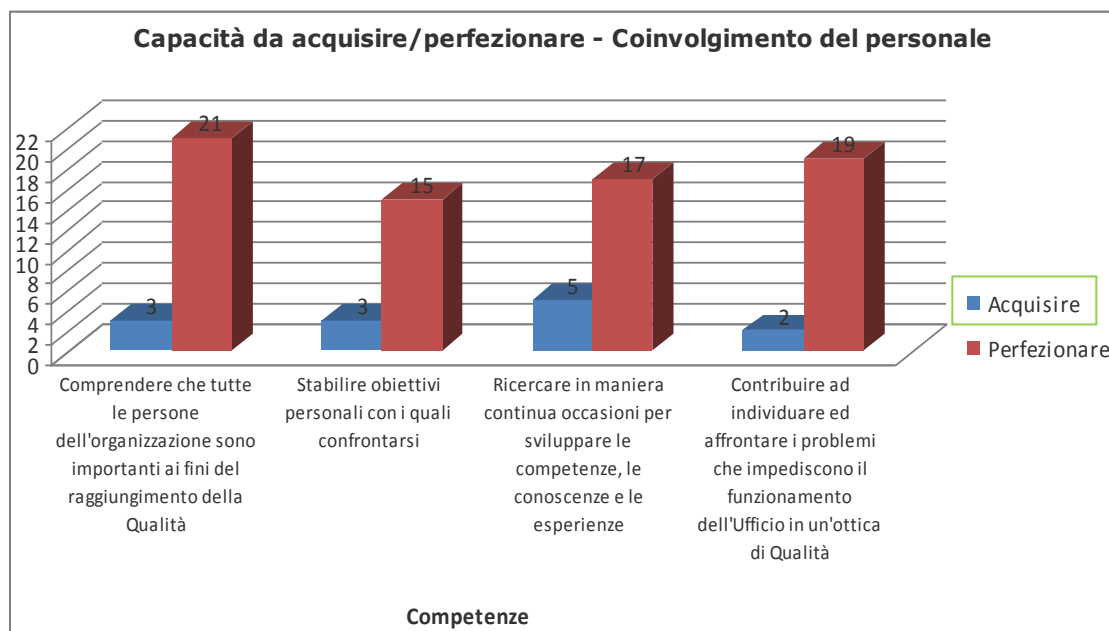
Sulla base del precedente prospetto, sono state indagate le otto aree riguardanti i principi guida dei SGQ, chiedendo di specificare se le competenze inerenti ciascuno di essi fossero acquisite o da perfezionare. Il questionario relativo alle competenze riguardanti la leadership dell'U.G. (Figura 21) è stato ovviamente sottoposto al solo Dirigente Amministrativo, non riguardando competenze strettamente inerenti ai dipendenti.



**Figura 20 – Orientamento al cliente: capacità da acquisire/perfezionare**

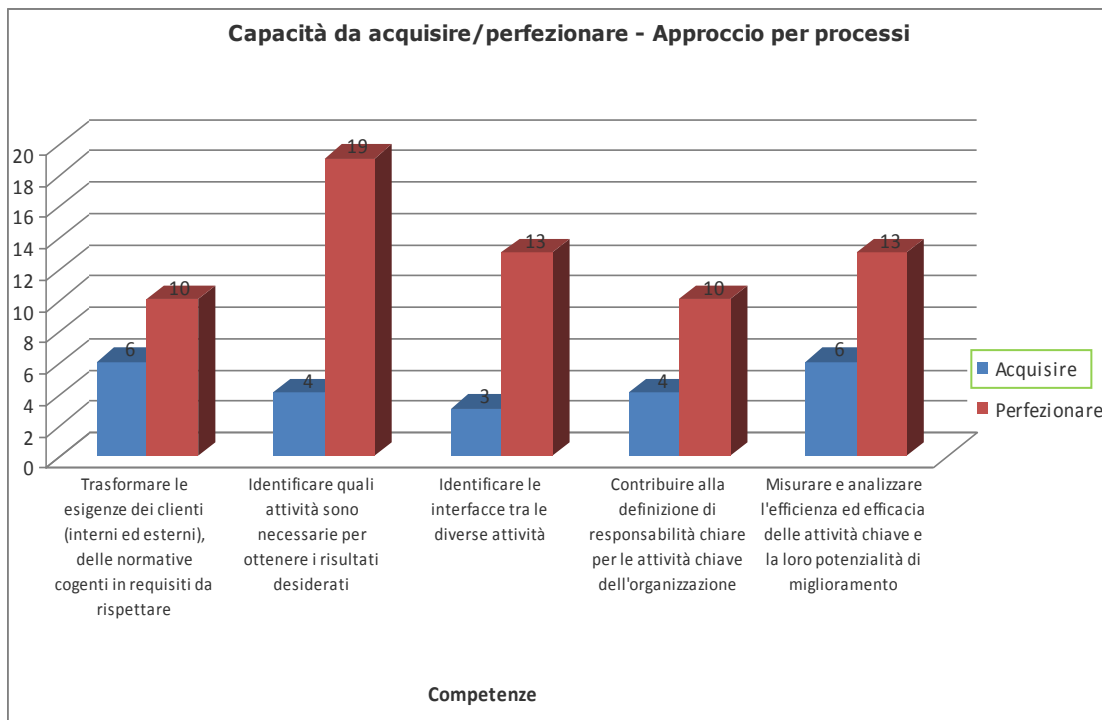
PRINCIPI GUIDA	COMPETENZE DEL PERSONALE	A	P
LEADERSHIP	Contribuire a stabilire obiettivi chiari, nonché valori e modelli condivisi nell'Ufficio Giudiziario		X
	Organizzare le risorse per consentire di progettare, implementare e migliorare in maniera sistematica un SGQ		X
	Contribuire a definire metodi per incoraggiare, riconoscere e premiare i contributi individuali ai traguardi dell'organizzazione	X	
	Creare un ambiente di lavoro nel quale tutti si sentano coinvolti in prima persona, incoraggiati e motivati	X	
	Comunicare in modo trasparente per far comprendere la direzione verso la quale sta andando l'organizzazione, riducendo la paura nei confronti dei cambiamenti	X	

**Figura 21 - Leadership: capacità da acquisire/perfezionare**

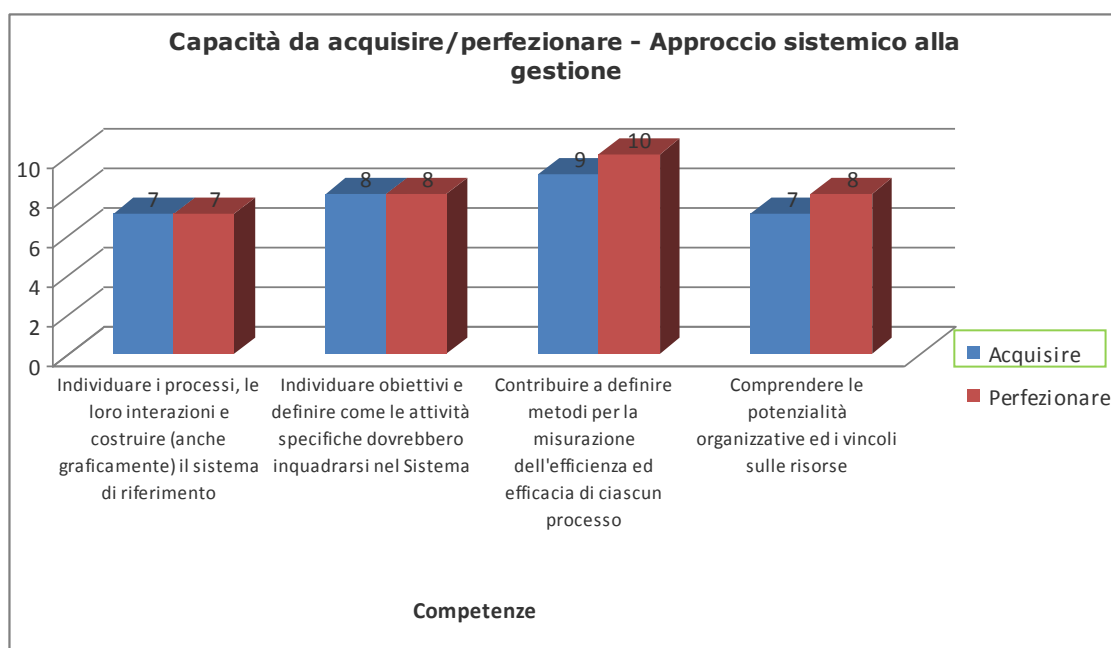


**Figura 22 - Coinvolgimento del personale: capacità da acquisire/perfezionare**

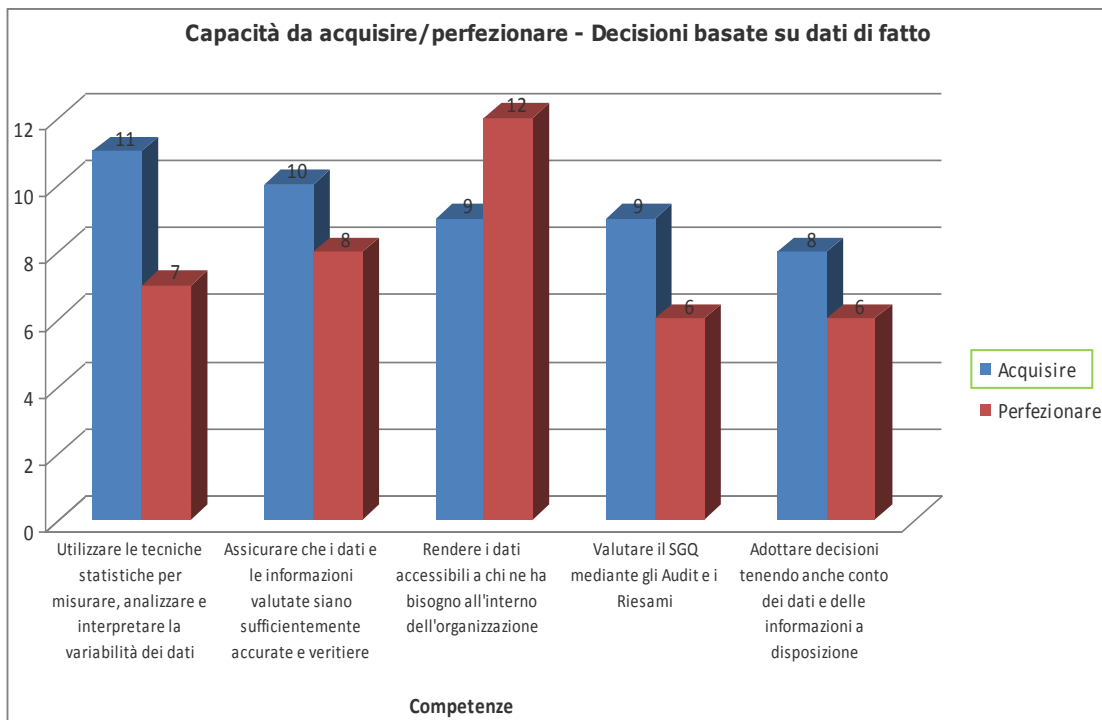




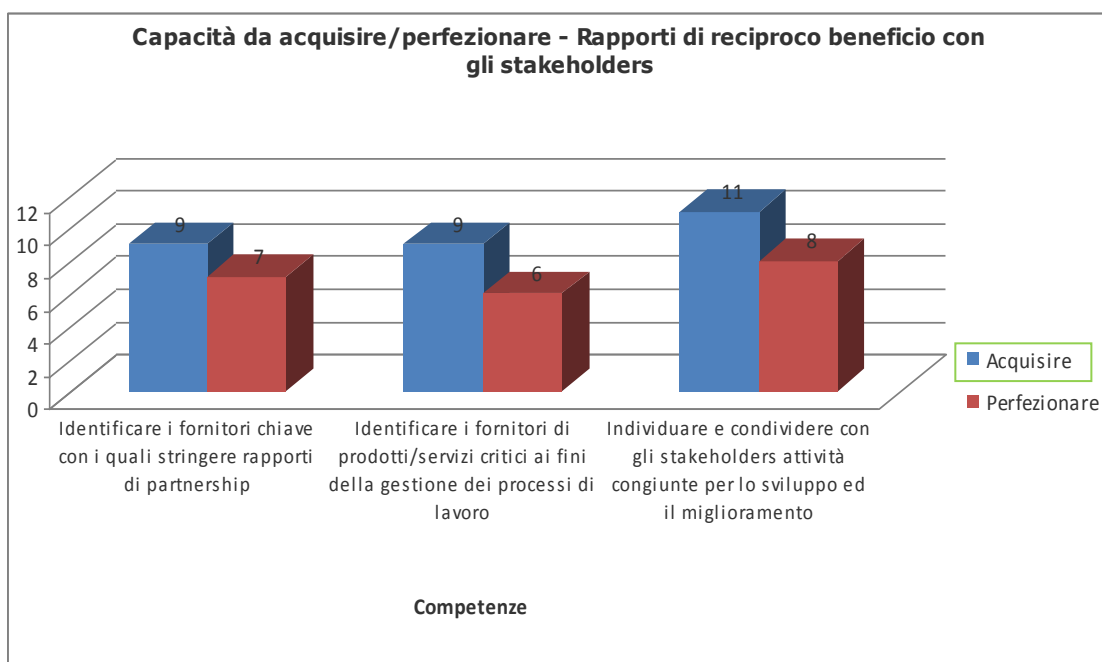
**Figura 23 – Approccio per processi: capacità da acquisire/perfezionare**



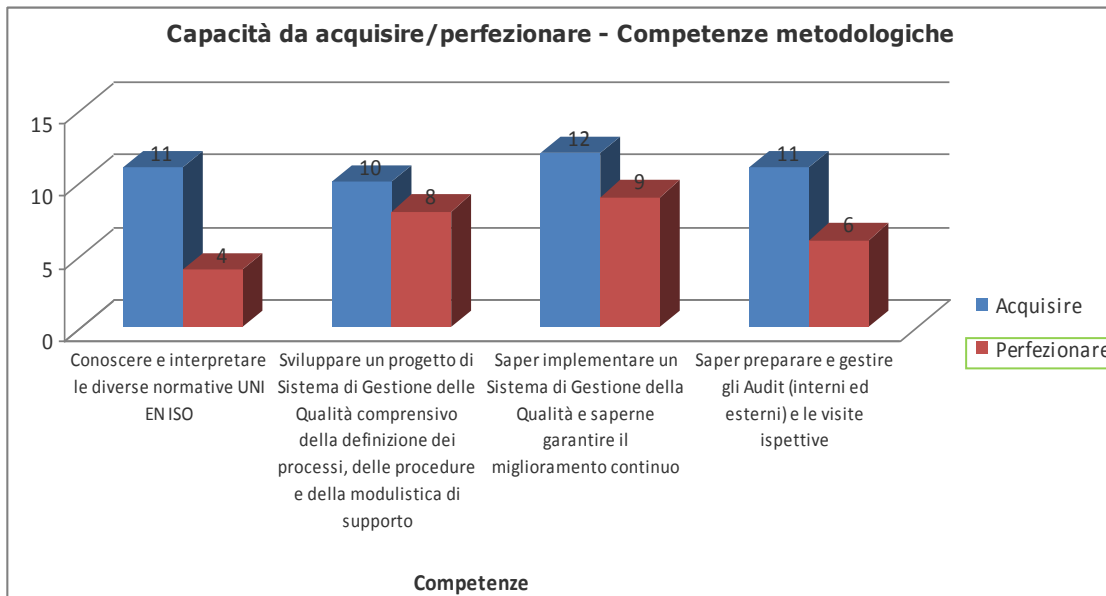
**Figura 24 – Approccio sistemico alla gestione: capacità da acquisire/perfezionare**



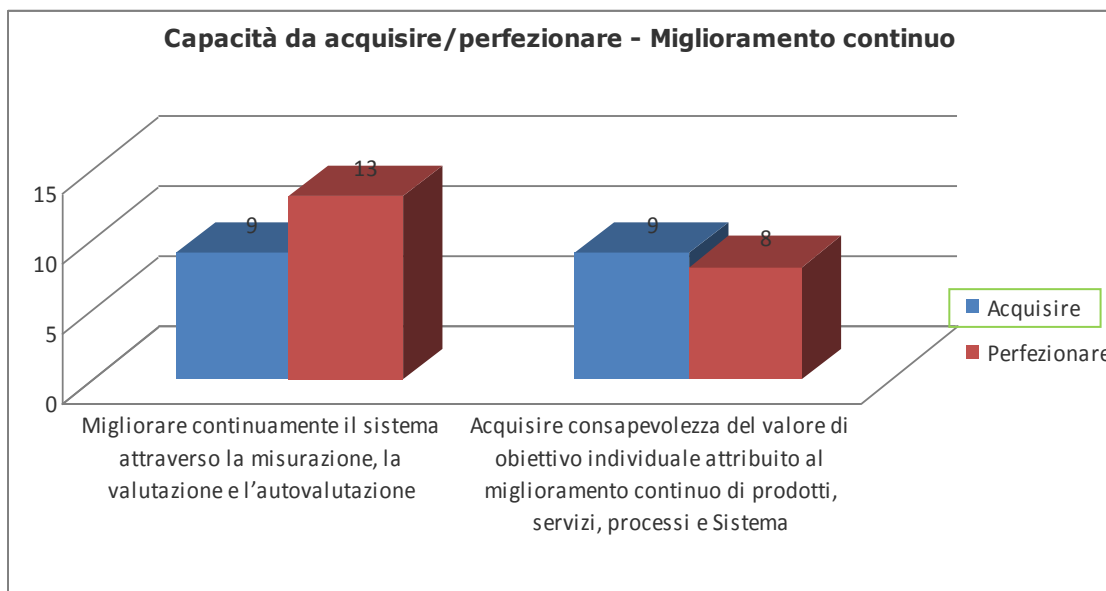
**Figura 25 – Decisioni basate su dati di fatto: capacità da acquisire/perfezionare**



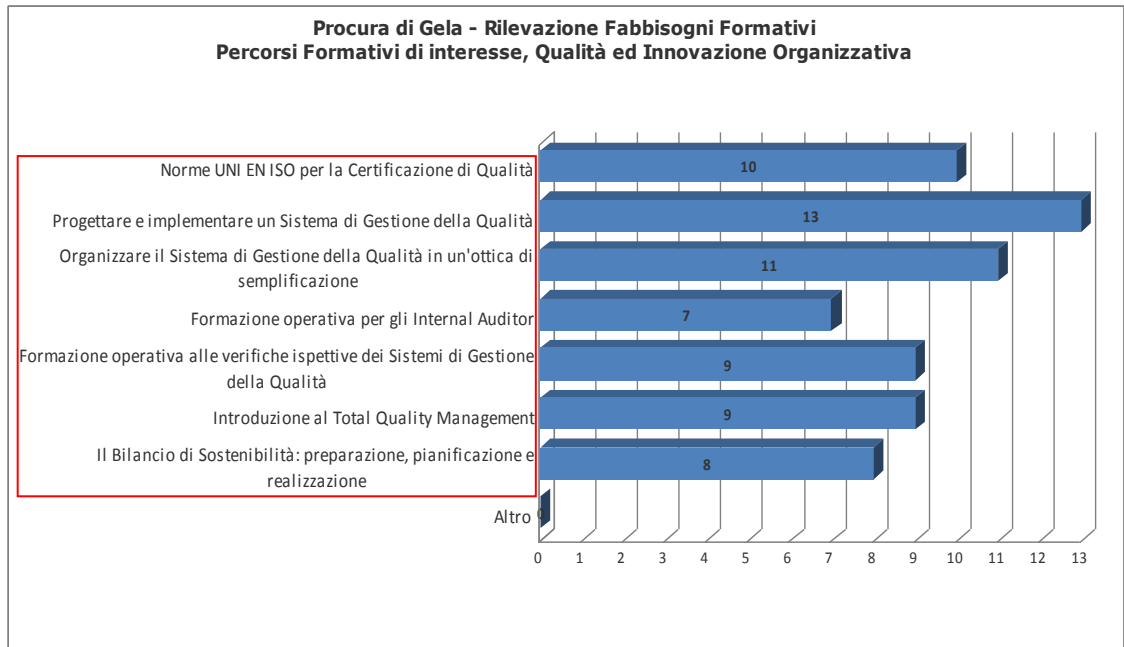
**Figura 26 – Rapporti di reciproco beneficio con gli stakeholders: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 27 – Competenze metodologiche: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 28 – Miglioramento continuo: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 29 - Percorsi formativi di interesse, Area Qualità ed Innovazione Organizzativa**

Dall'analisi degli istogrammi relativi all'acquisizione/perfezionamento delle competenze e dal format di rilevazione dei fabbisogni formativi, è emerso che le potenziali azioni formative possono riguardare:

- Norme UNI EN ISO per la Certificazione di Qualità;
- Progettare e implementare un Sistema di Gestione della Qualità;
- Organizzare il Sistema di Gestione della Qualità in un'ottica di semplificazione.

## 4. La definizione delle azioni formative

L'analisi delle risposte ottenute dalla somministrazione dei questionari di rilevazione dei fabbisogni formativi (Paragrafo 3) ha condotto all'ottenimento di un ampio ventaglio di possibili azioni formative utili allo sviluppo di competenze core per l'organizzazione. Di seguito, si riporta un prospetto riassuntivo delle stesse, dividendole per area tematica di riferimento:

<b>AREA TEMATICA</b>	<b>PERCORSI FORMATIVI</b>
<b>SVILUPPO ORGANIZZATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicazione interpersonale: modelli, metodologie e tecniche per migliorare la comunicazione in azienda;</li> <li>➤ Migliorare la motivazione e le performance dei collaboratori: tecniche e metodologie per un Coaching efficace e lo sviluppo dello spirito di squadra;</li> <li>➤ La gestione dei conflitti in ambiente di lavoro;</li> <li>➤ Delega, empowerment e performance;</li> </ul>
<b>INNOVAZIONE TECNOLOGICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Office Automation – Livello base</li> <li>➤ Office Automation – Livello avanzato</li> </ul>
<b>COMPETENZE GESTIONALI E DI PROCESSO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Introduzione al Project Management</li> <li>➤ Competenze manageriali e gestionali per il Project Management</li> <li>➤ Tecniche e strumenti per il Project Management</li> </ul>
<b>INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Norme UNI EN ISO per la Certificazione di Qualità</li> <li>➤ Progettare e implementare un Sistema di Gestione della Qualità</li> <li>➤ Organizzare il Sistema di Gestione della Qualità in un'ottica di semplificazione</li> </ul>

**Figura 30 - Percorsi formativi di interesse suddivisi per area tematica**

Come introdotto nella premessa metodologica, il questionario è stato costruito con finalità esplorative, mirando a realizzare un prospetto generale delle necessità formative espresse dalla popolazione dell'Ufficio Giudiziario per ciascuna delle 4 aree tematiche individuate (ognuna contenente l'insieme di tutti i possibili percorsi formativi potenzialmente di interesse). Conseguentemente, in considerazione dell'elevato numero di potenziali azioni formative così ottenute e dell'impossibilità di estrapolare dai questionari le aree tematiche più rilevanti per l'organizzazione, è stato necessario scremare ulteriormente i corsi da realizzare mediante un incontro con la leadership della Procura della Repubblica di Gela. Viste le sue finalità dello strumento, infatti, la struttura dei questionari di rilevazione dei fabbisogni non prevedeva una valutazione comparativa tra le aree tematiche che evidenziasse la priorità da attribuire ad ognuna di esse.

In particolare, dall'incontro che il gruppo di lavoro ha effettuato con la Dott.ssa Ficarra, è emerso che le azioni formative più utili allo sviluppo di competenze funzionali all'esecuzione delle mansioni lavorative dei dipendenti potessero essere quelle inerenti le aree tematiche Sviluppo organizzativo ed Innovazione tecnologica. Tra le azioni formative relative allo sviluppo organizzativo è stato segnalato il corso "Migliorare la motivazione e le performance dei collaboratori: tecniche e metodologie per un Coaching efficace e sviluppo dello spirito di squadra": tale percorso formativo fornisce gli strumenti per aiutare le persone a far quadrare il bilancio della propria vita privata e professionale, migliorando i rapporti con gli altri, scoprendo le strategie più adeguate per raggiungere i propri obiettivi. Nello specifico i lavoratori potrebbero acquisire competenze utili stabilire relazioni positive e cordiali con i colleghi in modo da ridurre i conflitti possibili, gestire lo stress, costruire relazioni efficaci favorendo un clima positivo nell'organizzazione, spingendo i risultati alle più alte performance possibili nel tempo. Per quanto riguarda l'Innovazione tecnologica, invece, è stato definito prioritario il corso di Office Automation (Livello Base).

Tuttavia, in considerazione dell'esiguità delle residue giornate formative a disposizione (3 gg x 6 h/gg) si è optato, in via definitiva, per la somministrazione ai dipendenti di un corso di **Office Automation (Livello**

**Base).** Questo verterà su argomenti inerenti gli applicativi Microsoft Word ed Excel, sviluppandone le conoscenze basilari per velocizzare i tempi necessari all'esecuzione di molteplici attività amministrative e giudiziarie che ne richiedono il supporto. Occorre precisare che la pianificazione di dettaglio di tali azioni formative presuppone un raccordo tra i referenti di Linea 1 e di Linea 2 – All'interno della quale sono previsti ulteriori interventi formativi sull'utilizzo delle tecnologie e l'innovazione tecnologica – al fine di assicurarsi che gli argomenti trattati nell'ambito delle due linee di intervento siano tra loro complementari.

A completamento dell'analisi, dal confronto con la leadership dell'Ufficio Giudiziario, è emerso che i percorsi formativi relativi alle altre aree tematiche avessero un'importanza secondaria per le attività della Procura. Infatti, le nozioni sulla progettazione, implementazione ed organizzazione del Sistema di Gestione della Qualità potrebbero essere apprese nel corso delle azioni relative alla linea 4 di intervento – Accompagnamento alla certificazione di Qualità. Inoltre, a seguito del confronto con la Leadership della Procura, è emerso che i corsi relativi alle competenze gestionali e di processo (Project Management), facendo riferimento ad un'area tematica la cui conoscenza è fondamentale per la dirigenza ed, in generale, i livelli apicali dell'organizzazione, fossero di interesse ma secondari rispetto a quelli inerenti le attività dei dipendenti. Sviluppare le conoscenze e capacità sulle principali mansioni operative svolte, porterebbe infatti un maggiore valore aggiunto per l'organizzazione rispetto ai corsi di Project Management.

In ogni caso, sarà analizzata la possibilità di riportare ciascuna delle azioni formative emerse dalla presente analisi (Figura 30) all'interno del "Piano di formazione", rivalutandone l'opportunità di esecuzione secondo un'ottica più ampia, che faccia riferimento all'intera attività progettuale. Tale documento, che rappresenta un servizio aggiuntivo fornito da Solco S.r.l., si configura come uno strumento di governo ed integrazione delle diverse attività formative previste nelle diverse linee di azioni di cui si compone il progetto. Ciò consentirà la costruzione di percorsi formativi inquadrati in modo coerente nel sistema organizzativo degli Uffici e renderà il messaggio formativo ed informativo



omogeneo e non contraddittorio, come talvolta accade in assenza di strumenti di integrazione tra le diverse attività.