



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***

**TRIBUNALE 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

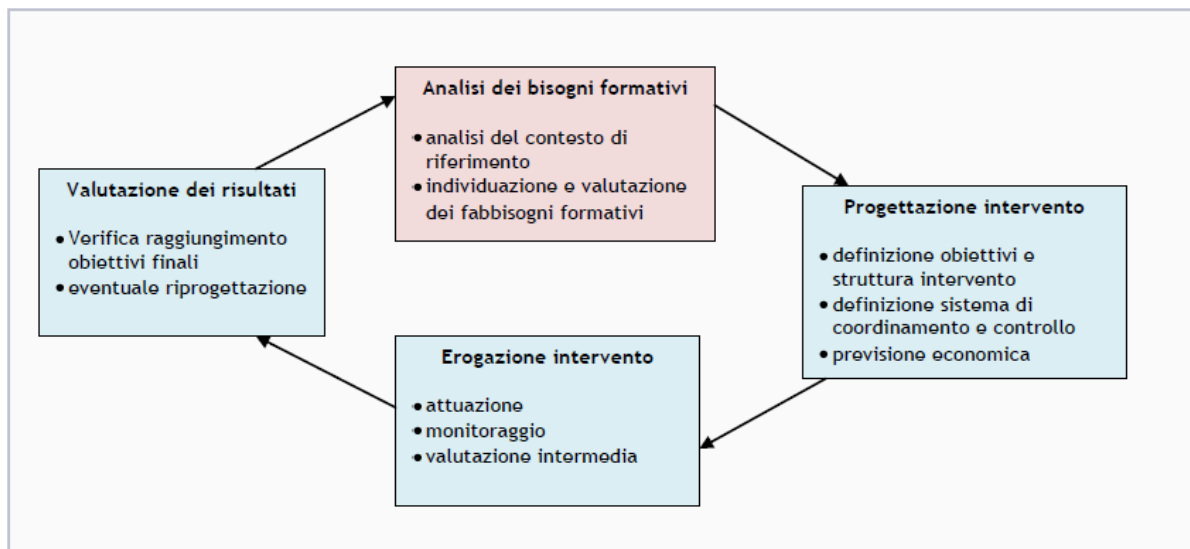
Allegato n.1 - Questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi somministrato alla leadership

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

## 1. Premessa metodologica

Il documento di Analisi dei fabbisogni formativi dei dipendenti del Tribunale 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, è stata 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 del Tribunale, 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 descrizione 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 il Tribunale 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 del Tribunale 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. Giovanni Cultraro (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 dal Dott. Cultraro, 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 del Tribunale 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 leadership dell'Ufficio Giudiziario, indicando così, in via definitiva, i corsi di formazione cui sottoporre i dipendenti del Tribunale 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. Cultraro, e di 11 dipendenti del Tribunale 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.

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

Allo scopo di definire le risorse umane a disposizione del Tribunale 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>Lavoratori con età superiore a 45 anni</i>	<i>Contratti di inserimento o di reinserimento</i>	<i>Lavoratori di età inferiore a 32 anni</i>	<i>Lavoratori assunti da meno di 12 mesi</i>	<b>TOTALE</b>
<b>PERSONALE DIPENDENTE</b>	Direttori Amministrativi						<b>1</b>
	Funzionari Giudiziari						<b>5</b>
	Cancellieri						<b>10</b>
	Operatore giudiziario						<b>8</b>
	Assistenti giudiziari						<b>9</b>
	Ausiliari						<b>3</b>
<b>LAVORATORI CON CONTRATTI ATIPICI</b>	Collaboratori Occasionali						
	Collaboratori a Progetto						
	Altri Atipici						<b>7</b>

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

Un'analisi del contesto nel quale opera il Tribunale, tuttavia, non può prescindere da considerazioni relative allo scenario di crisi economica, i cui effetti sono evidenti anche nel settore della Pubblica Amministrazione. Dal questionario è emerso che le maggiori difficoltà incontrate nell'ultimo anno dall'Ufficio sono state dovute all'esiguità delle risorse assegnate, che ha condotto al sovraccarico dei dipendenti a disposizione e a problematiche nell'acquisto del materiale necessario al buon funzionamento dell'Ufficio.

Tra le strategie utilizzate per fronteggiare tali difficoltà, invece, sono state sottolineate la "Riqualificazione e/o aggiornamento del personale" e "L'informatizzazione dell'Ufficio", mirando a un innalzamento delle competenze dei dipendenti e, di conseguenza, della qualità del servizio offerto ai cittadini.

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

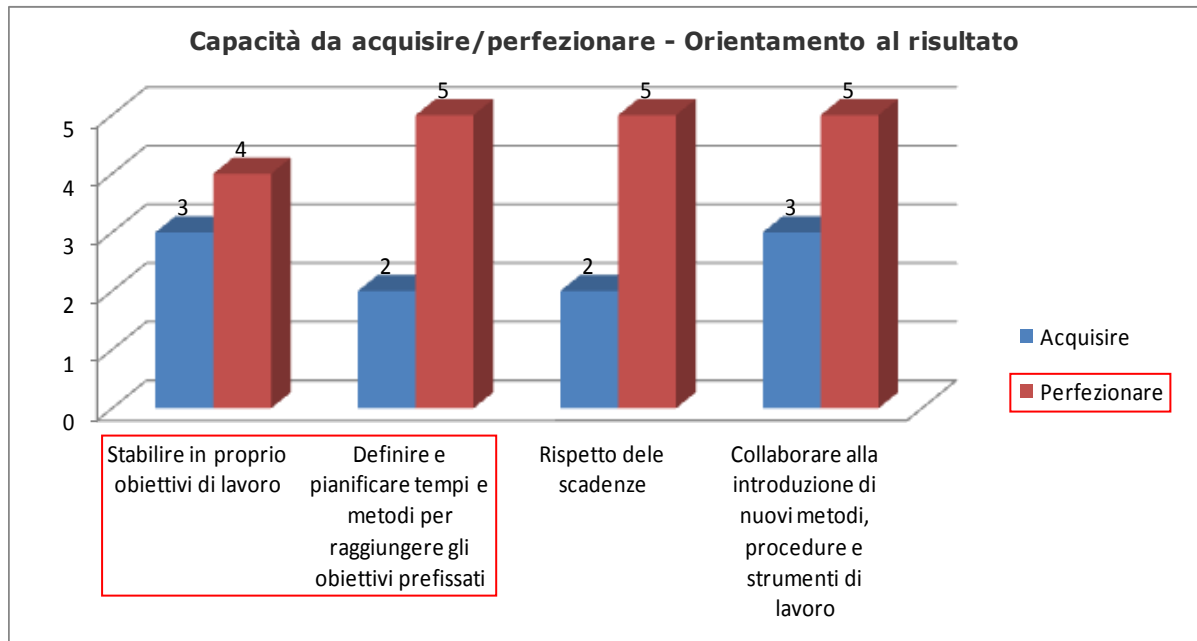
Come segnalato dalla leadership e dai dipendenti, gli interventi formativi promossi negli ultimi 2 anni dall'Ufficio presso il proprio personale hanno riguardato l'Innovazione Tecnologica e, in particolare, corsi di formazione sui sistemi informativi REGE, GEKO, SICID, GPP e Valeria. Questi corsi hanno 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**

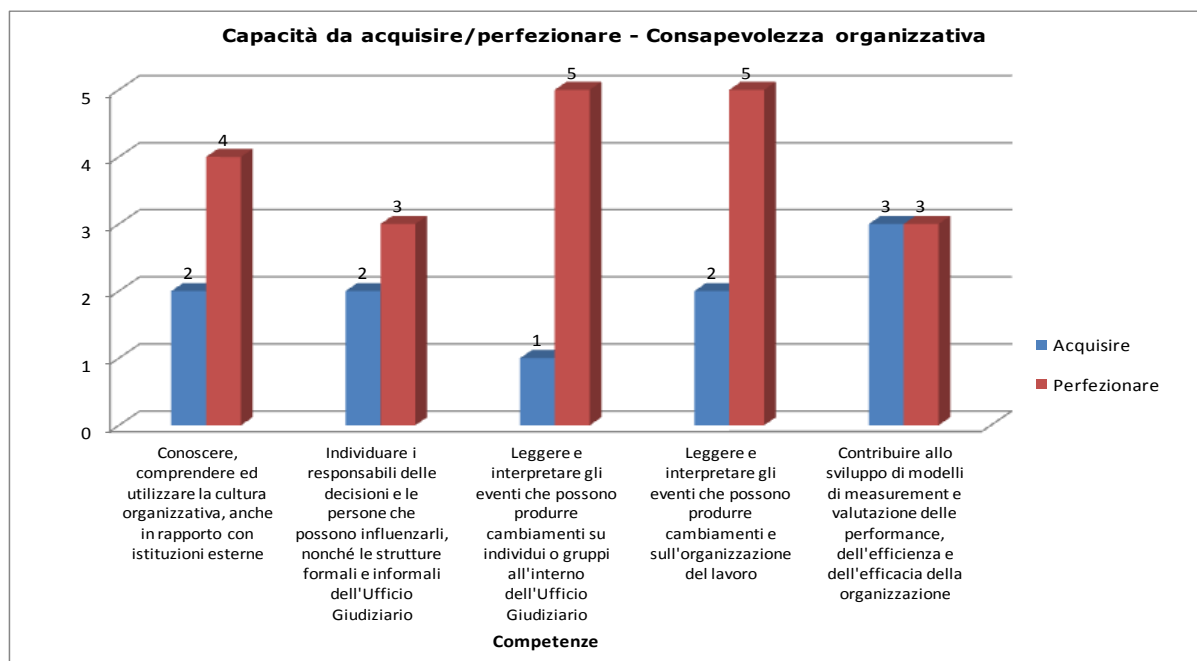
In questa area tematica è stato richiesto di evidenziare le capacità che i dipendenti dovrebbero Acquisire (A) o Perfezionare (P) relativamente alle competenze comportamentali, organizzative e personali necessarie alla gestione dell'Ufficio.

Occorre precisare che nelle barre dei seguenti istogrammi sono state indicate le risposte ottenute dalla somministrazione del questionario ai dipendenti, mentre

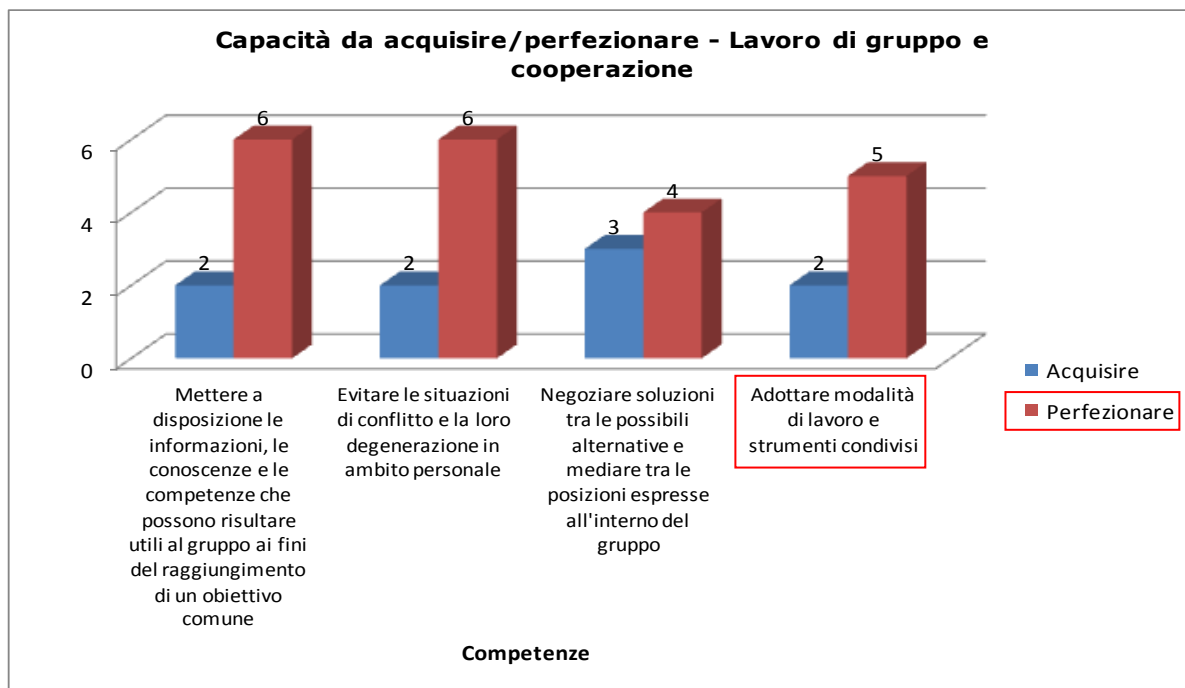
sono state cerchiare in rosso quelle fornite dalla leadership, al fine di poter valutare eventuali scostamenti nelle competenze rilevate.



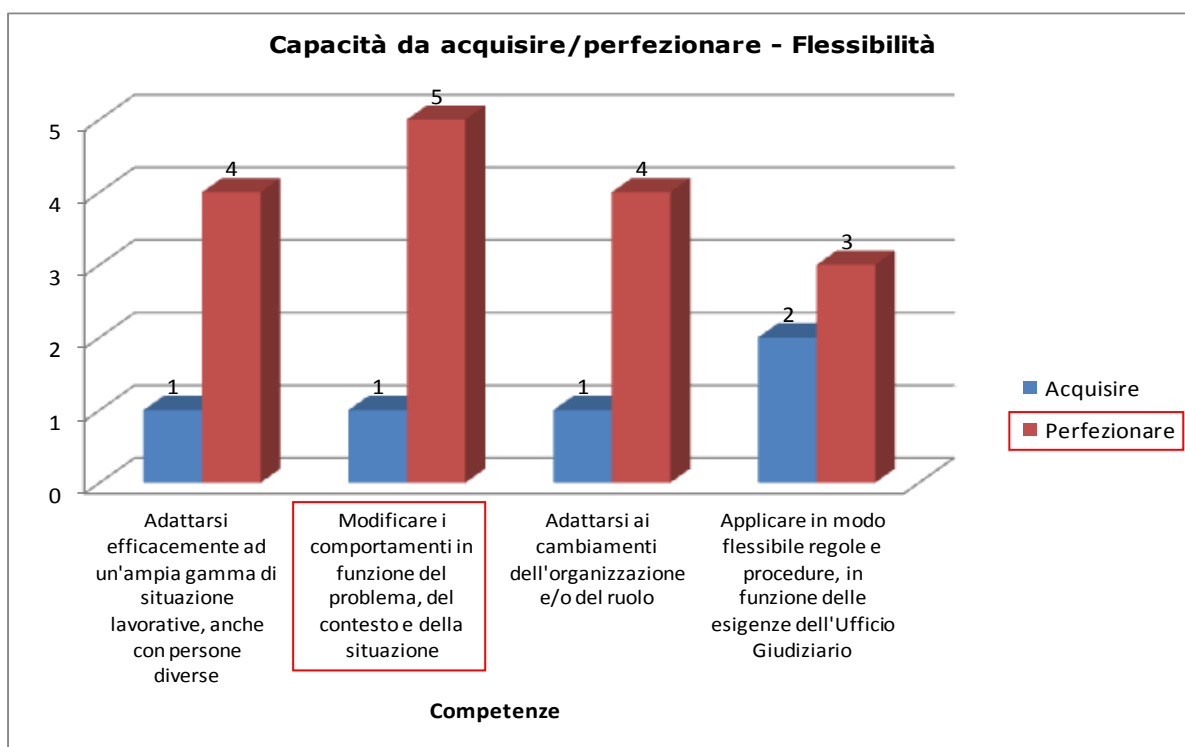
**Figura 3 – Orientamento al risultato: capacità da acquisire/perfezionare**



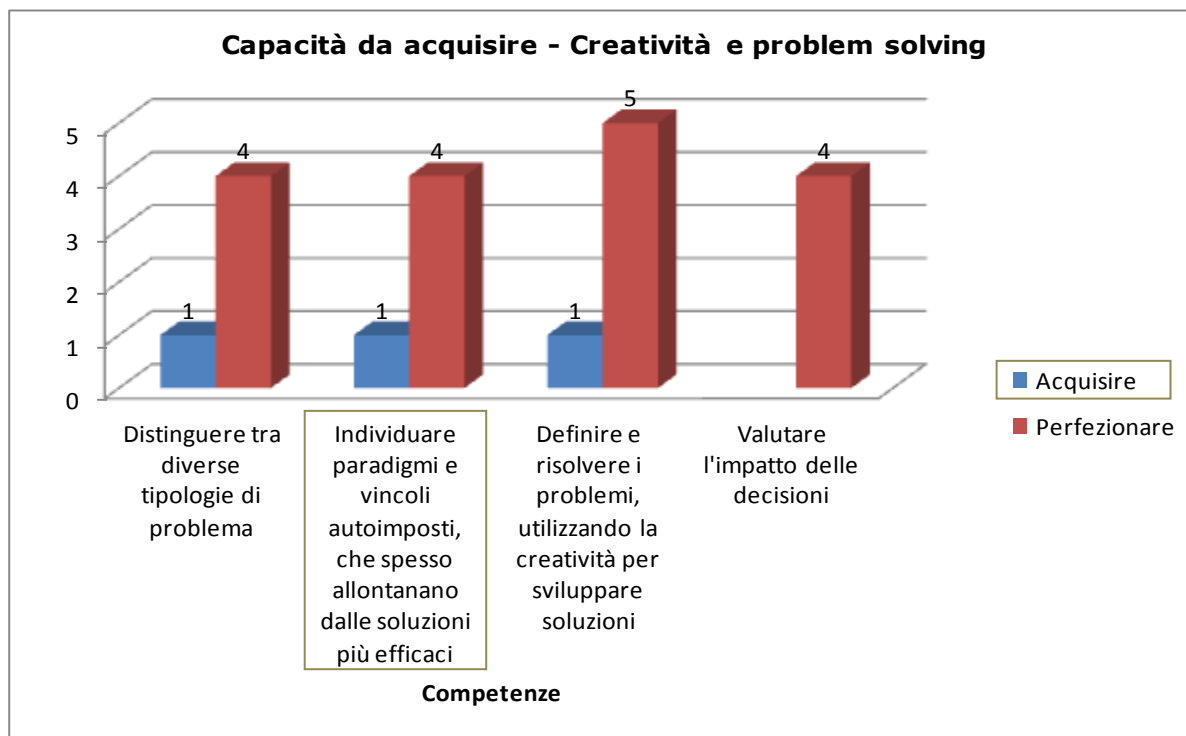
**Figura 4 – Consapevolezza organizzativa: capacità da acquisire/perfezionare**



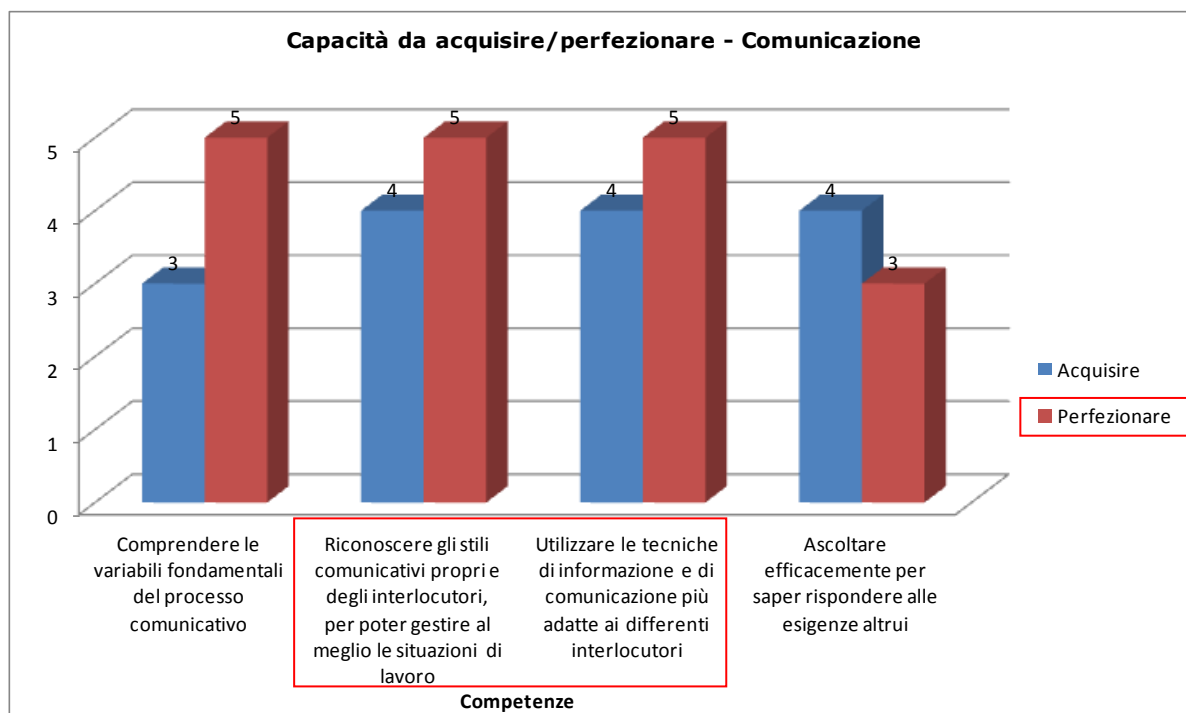
**Figura 5 - Lavoro di gruppo e cooperazione: capacità da acquisire/perfezionare**



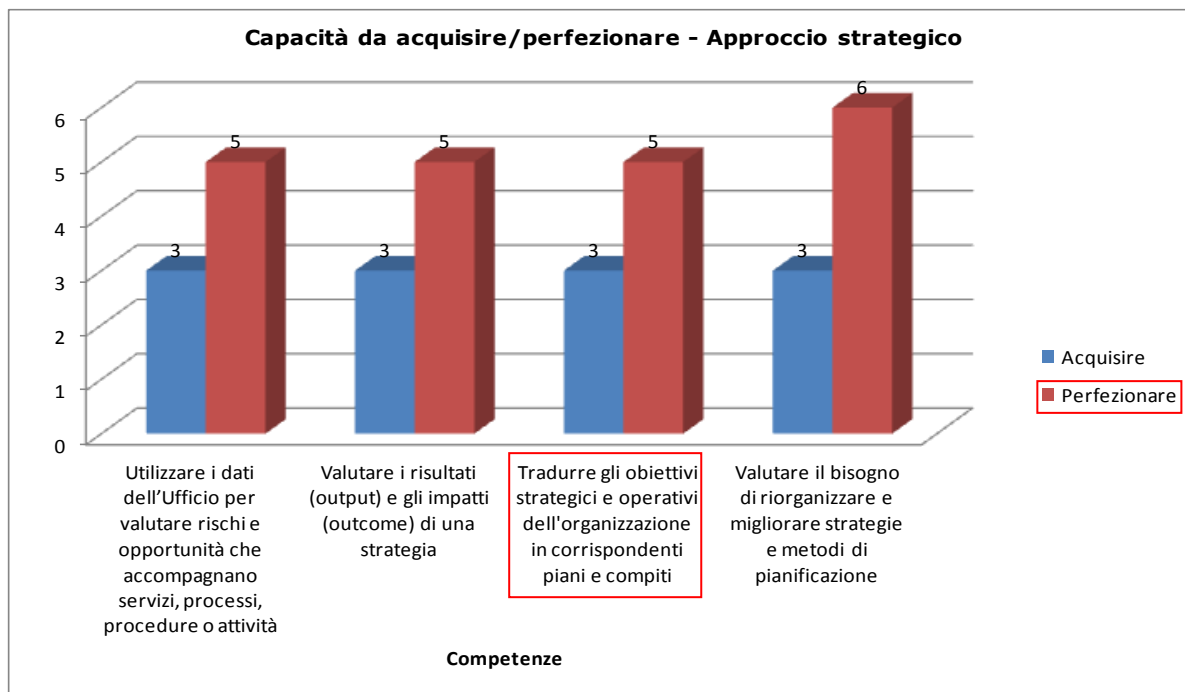
**Figura 6 - Consapevolezza organizzativa: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 7 - Creatività e problem solving: capacità da acquisire/perfezionare**

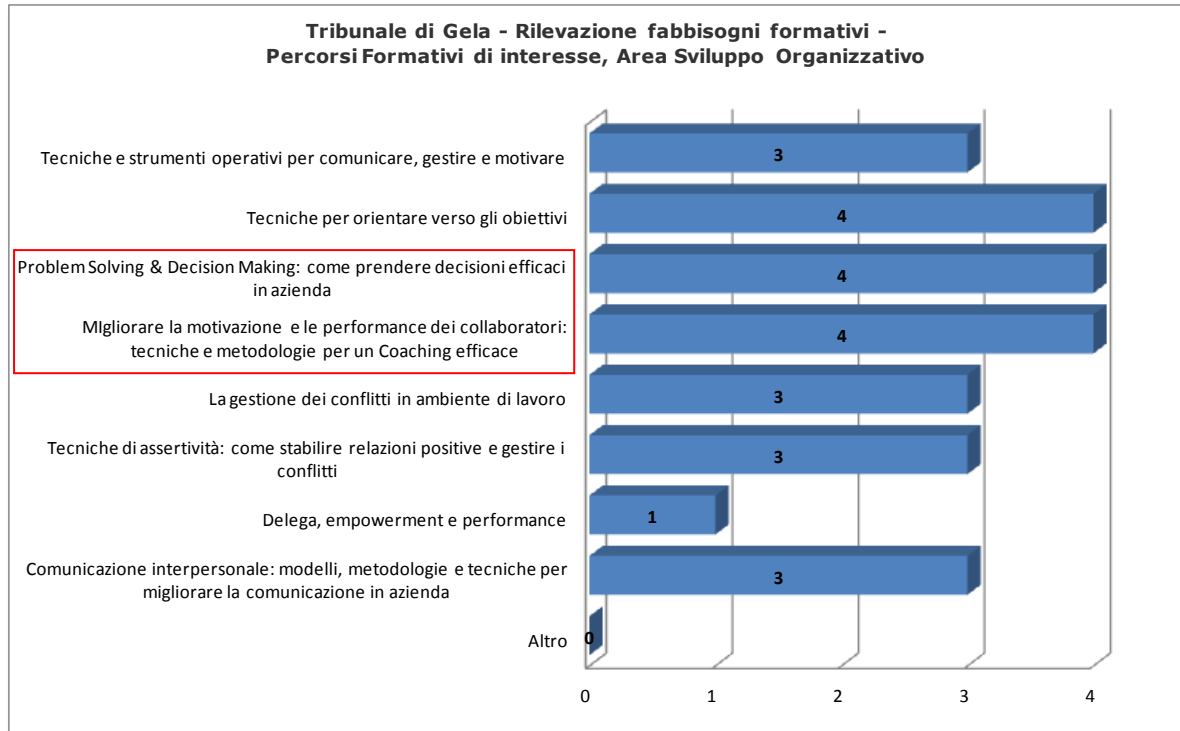


**Figura 8 - Comunicazione: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 9 – Approccio strategico: capacità da acquisire/perfezionare**

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



**Figura 10 - 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:

- ✓ Tecniche per orientare verso gli obiettivi;
- ✓ Problem Solving & Decision Making: come prendere decisioni efficaci;
- ✓ Migliorare la motivazione e le performance dei collaboratori;
- ✓ Comunicazione interpersonale: modelli, metodologie e tecniche per migliorare la comunicazione.

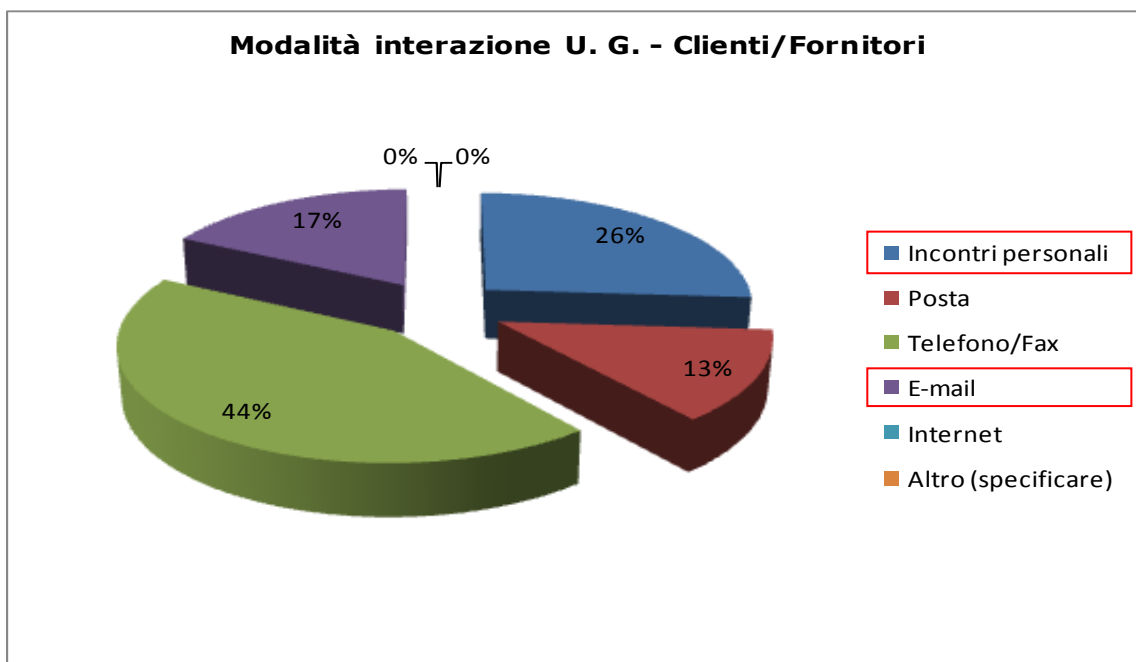
Appare evidente come tali corsi consentirebbero di acquisire le competenze per le quali, negli istogrammi precedenti, si sono manifestate le maggiori carenze per i dipendenti, ovvero "Lavoro di gruppo e cooperazione", "Creatività e problem solving", "Comunicazione" e "Consapevolezza organizzativa".



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

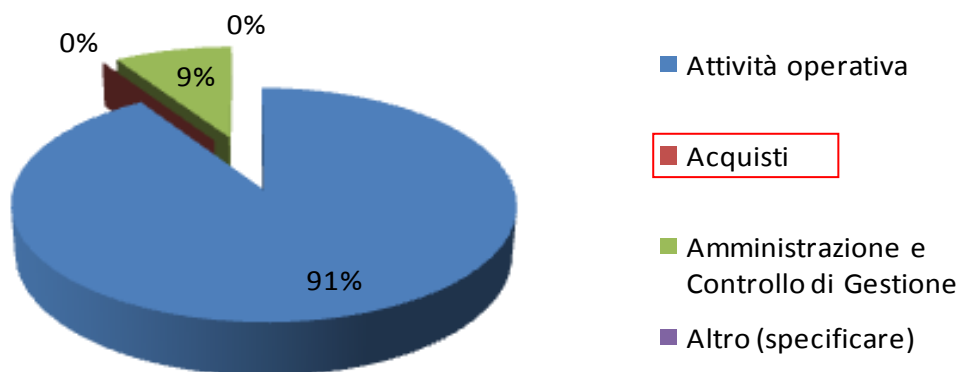
In questa sezione è stato chiesto ai dipendenti di esplicitare le principali modalità di interazione utilizzate sia internamente che esternamente all'organizzazione, ponendo particolare attenzione sull'eventuale utilizzo di Sistemi Informatici. Nello specifico, sono state esaminate sia le competenze 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 del Tribunale.



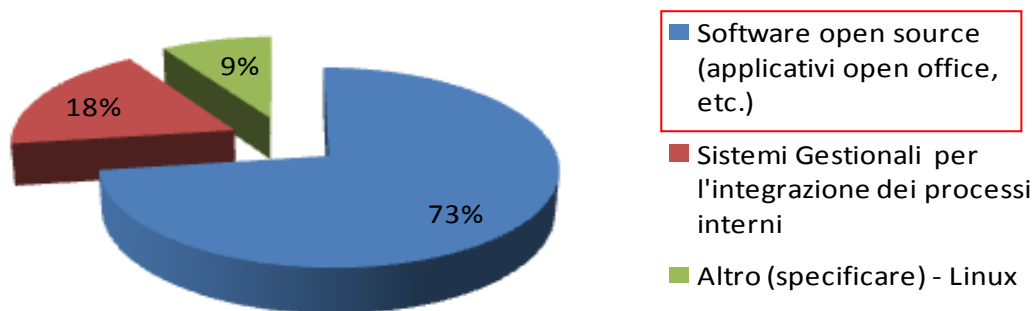
**Figura 11 – Modalità interazione U.G. – Clienti/Fornitori**

### Settori in cui il Tribunale si avvale di Sistemi Informatici

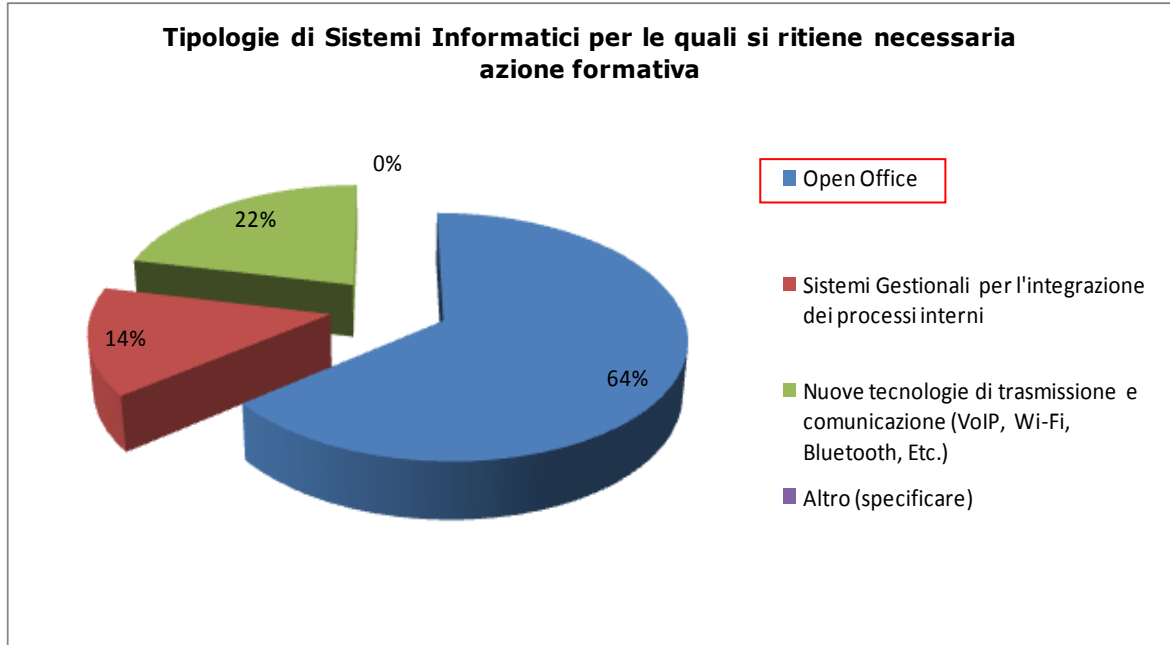


**Figura 12 – Settori di utilizzo di Sistemi Informatici**

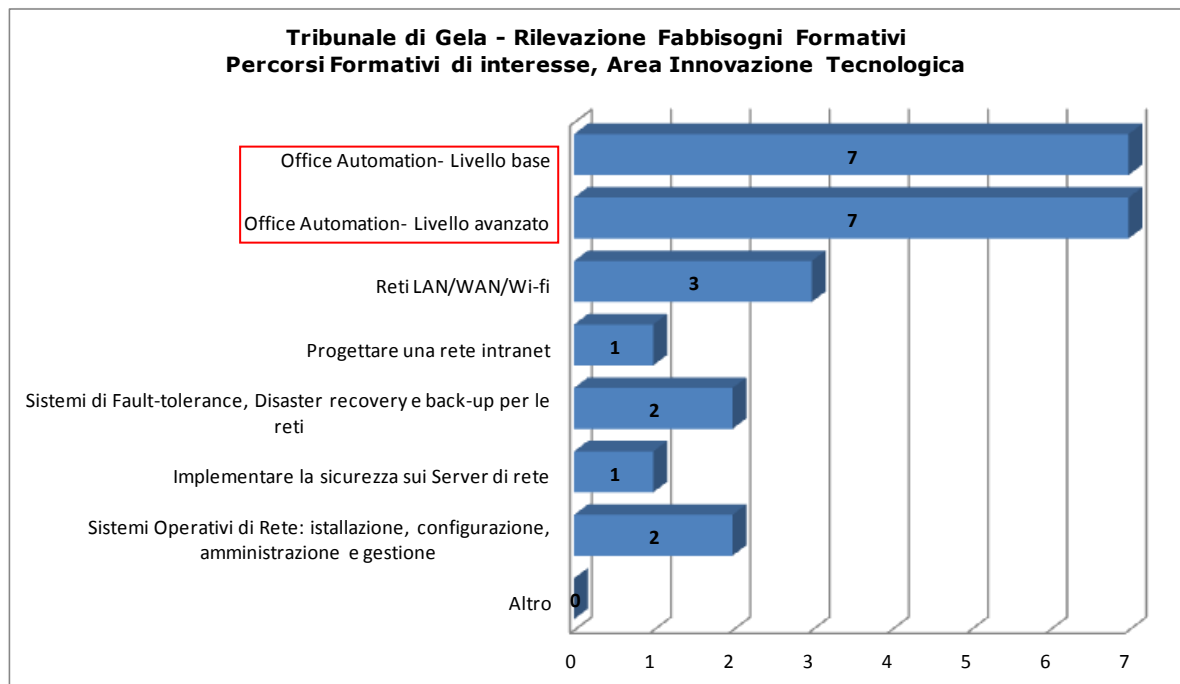
### Tipologie di Sistemi Informatici ritenute più utili da adottare/conoscere



**Figura 13 – Tipologie di Sistemi Informatici più utili da adottare/conoscere**



**Figura 14 – Tipologie Sistemi Informatici per le quali è ritenuta necessaria azione formativa**



**Figura 15 – 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 prevalentemente per attività di tipo operativo si ritiene che sottoporre i dipendenti a corsi di formazione di tal tipo potrebbe consentire un importante salto di qualità per la il Tribunale.

### **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 16 – Pianificazione e programmazione dell'attività giudiziaria: capacità da acquisire/perfezionare**

Dalle risposte fornite dalla leadership è emerso che risultano da perfezionare diverse competenze relative all'area "Pianificazione e programmazione dell'attività giudiziaria", ovvero:

- Conoscere le attività giudiziarie le caratteristiche e le criticità dei diversi ambienti di lavoro;
- Focalizzare le aree critiche di inefficienza su cui intervenire;
- Utilizzare tecniche specifiche di incremento dell'efficienza e di rimozione delle perdite della stessa.

Le possibili azioni formative, di conseguenza, potrebbero riguardare corsi di "Introduzione al Project Management", "Competenze manageriali e gestionali per il Project Management", "Tecniche e strumenti per il Project Management".

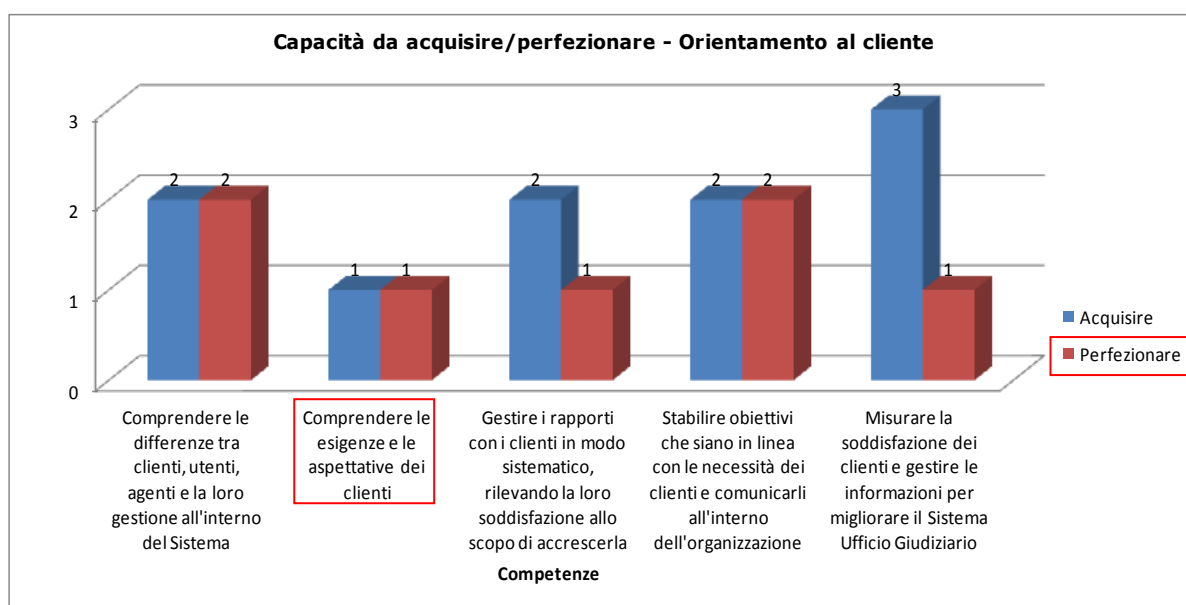
### **SEZIONE 6: Area tematica innovazione organizzativa**

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	1
<b>2</b>	LEADERSHIP	4
<b>3</b>	COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE	3
<b>4</b>	APPROCCIO PER PROCESSI	5
<b>5</b>	APPROCCIO SISTEMICO ALLA GESTIONE	5
<b>6</b>	MIGLIORAMENTO CONTINUO	2
<b>7</b>	DECISIONI BASATE SU DATI DI FATTO	5
<b>8</b>	RAPPORTI DI RECIPROCO BENEFICIO CON I FORNITORI	5

**Figura 17 – Priorità dei Principi guida dei Sistemi di Gestione della Qualità**

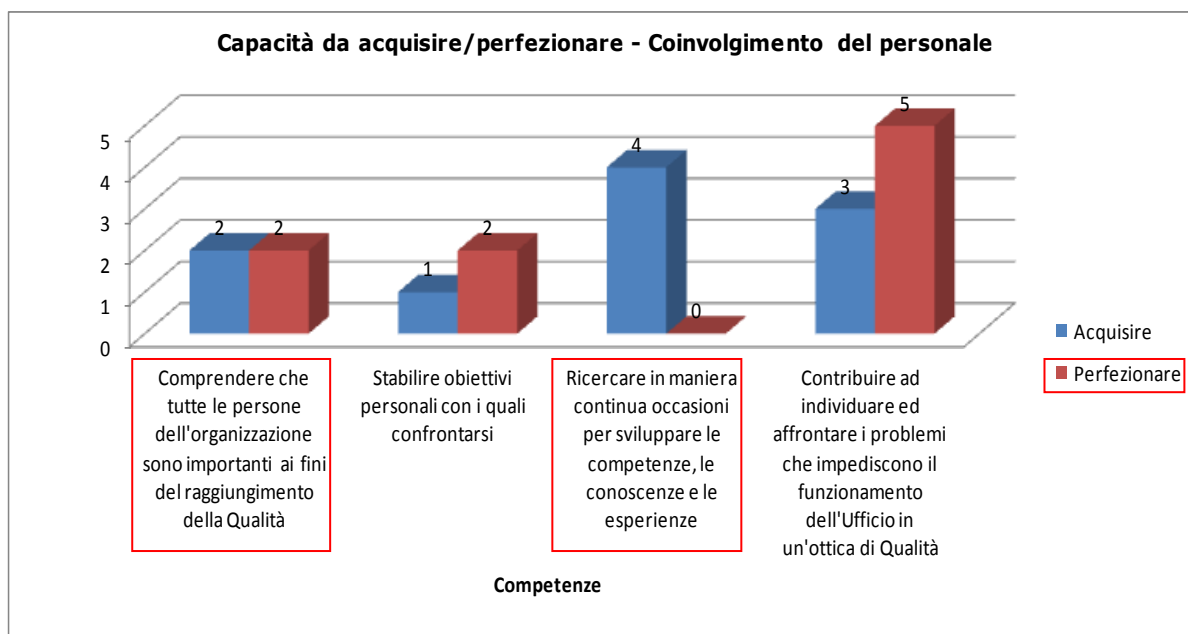
Inoltre, sono state indagate le otto aree riguardanti i principi guida dei SGQ, chiedendo di specificare se le competenze inerenti ciascuno di essi fossero acquisite o da perfezionare. Il questionario relativo alle competenze riguardanti la leadership dell'U.G. (Figura 19) è stato ovviamente sottoposto al solo Dirigente Amministrativo, non riguardando competenze strettamente inerenti ai dipendenti.



**Figura 18 – Orientamento al cliente: capacità da acquisire/perfezionare**

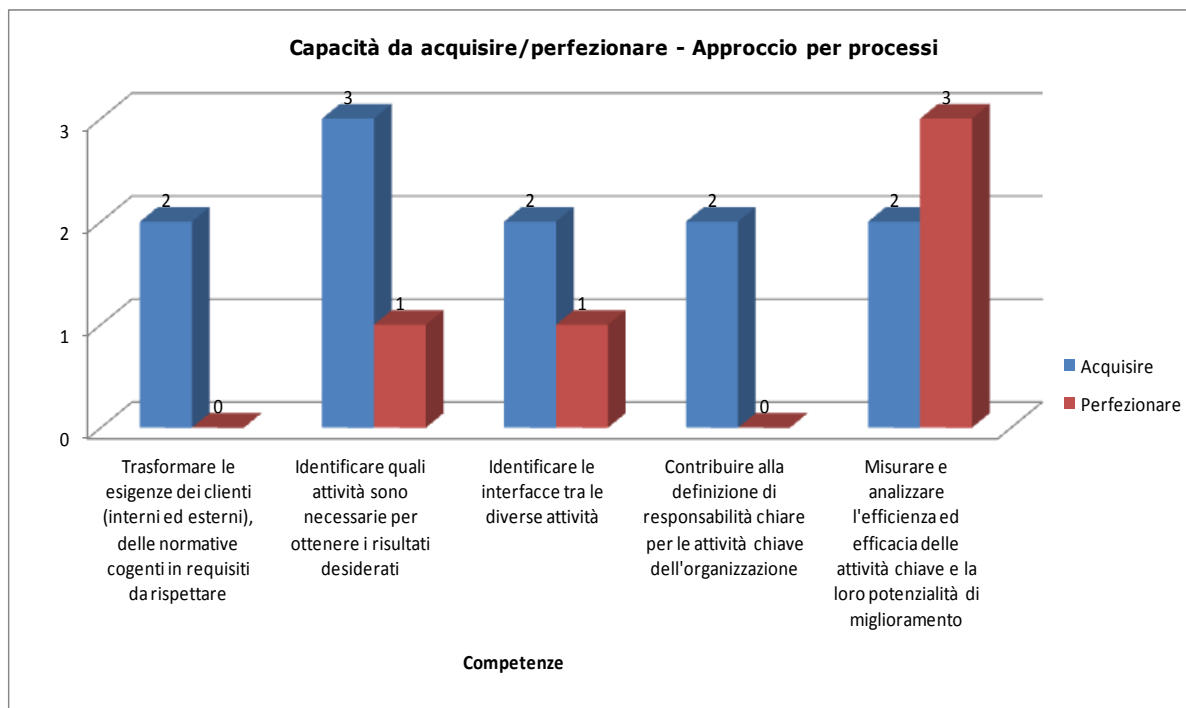
PRINCIPI GUIDA	COMPETENZE DEL PERSONALE	A	P
LEADERSHIP	Contribuire a stabilire obiettivi chiari, nonché valori e modelli condivisi nell'Ufficio Giudiziario		X
	Organizzare le risorse per consentire di progettare, implementare e migliorare in maniera sistematica un SGQ		X
	Contribuire a definire metodi 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 19 – Leadership: capacità da acquisire/perfezionare**

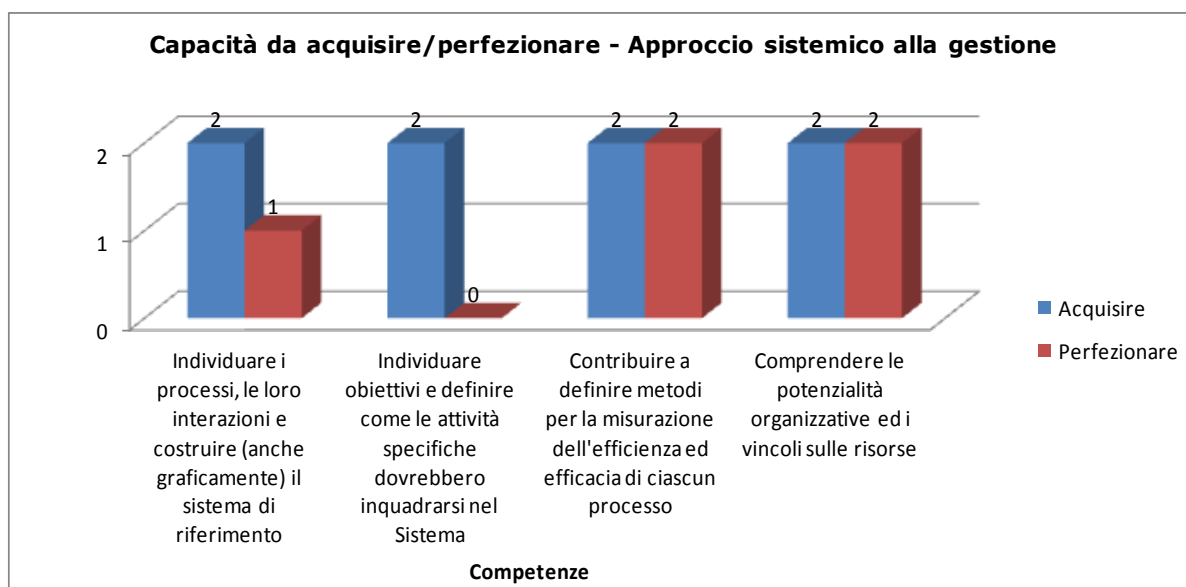


**Figura 20 – Coinvolgimento del personale: capacità da acquisire/perfezionare**

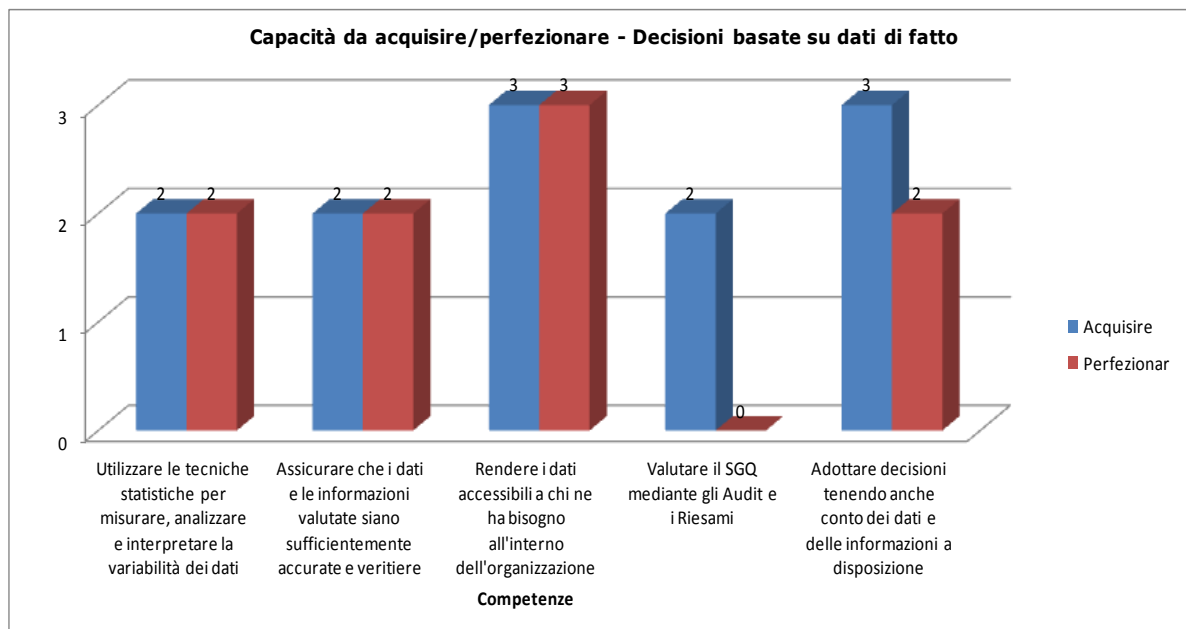




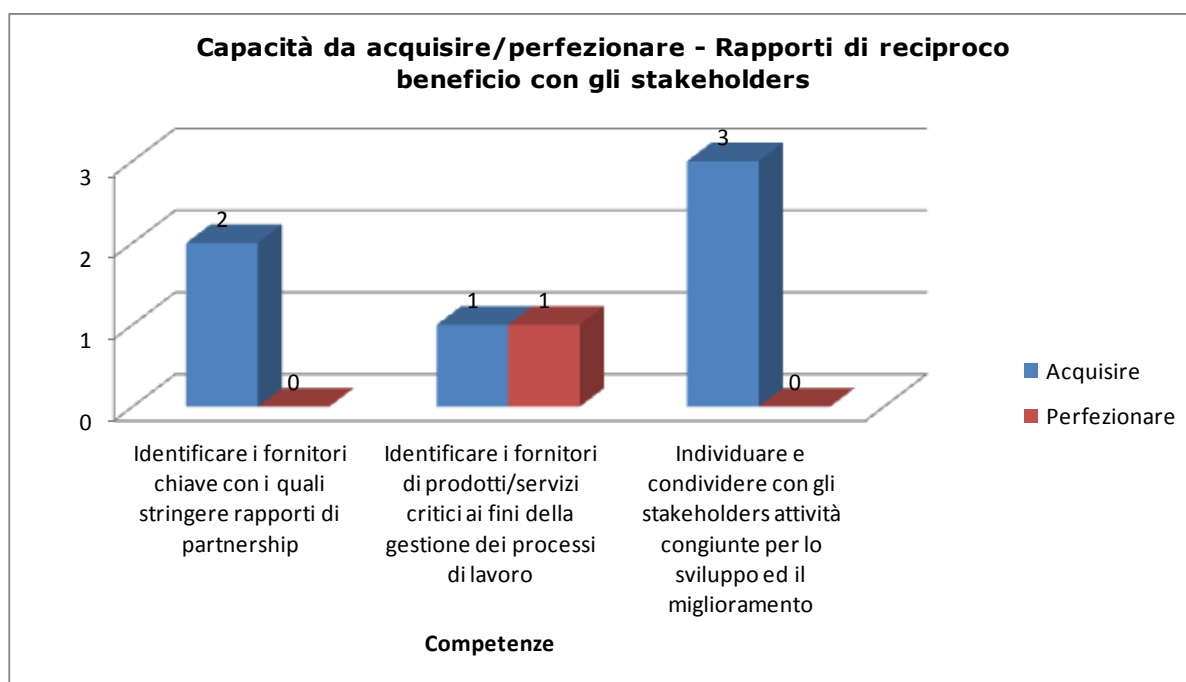
**Figura 21 – Approccio per processi: capacità da acquisire/perfezionare**



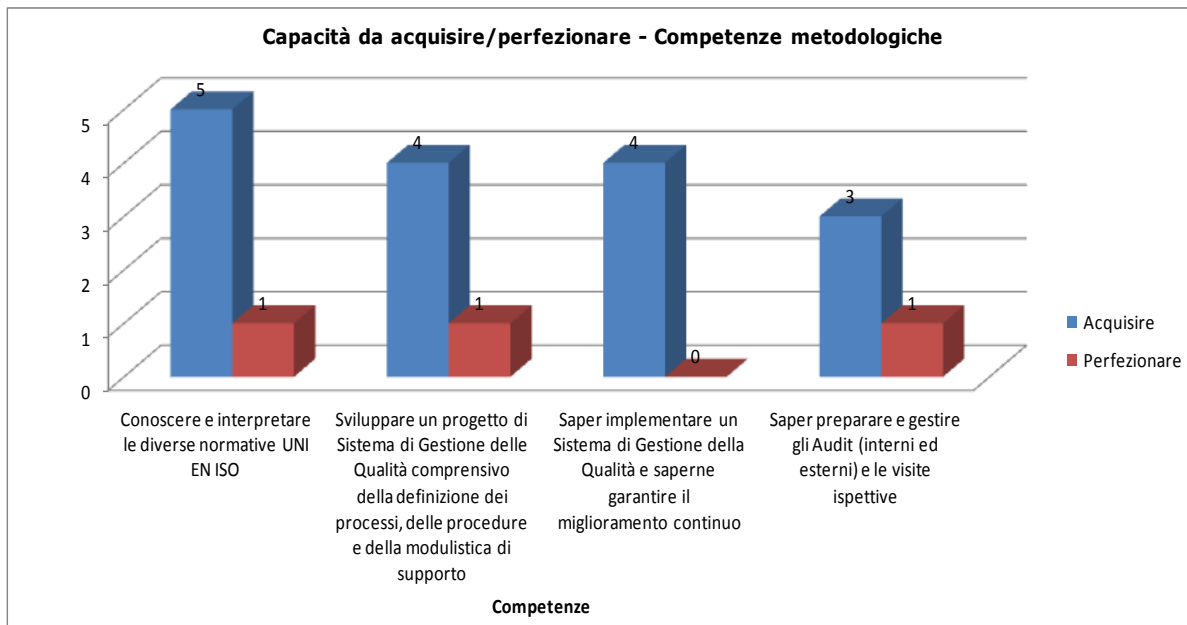
**Figura 22 – Approccio sistemico alla gestione: capacità da acquisire/perfezionare**



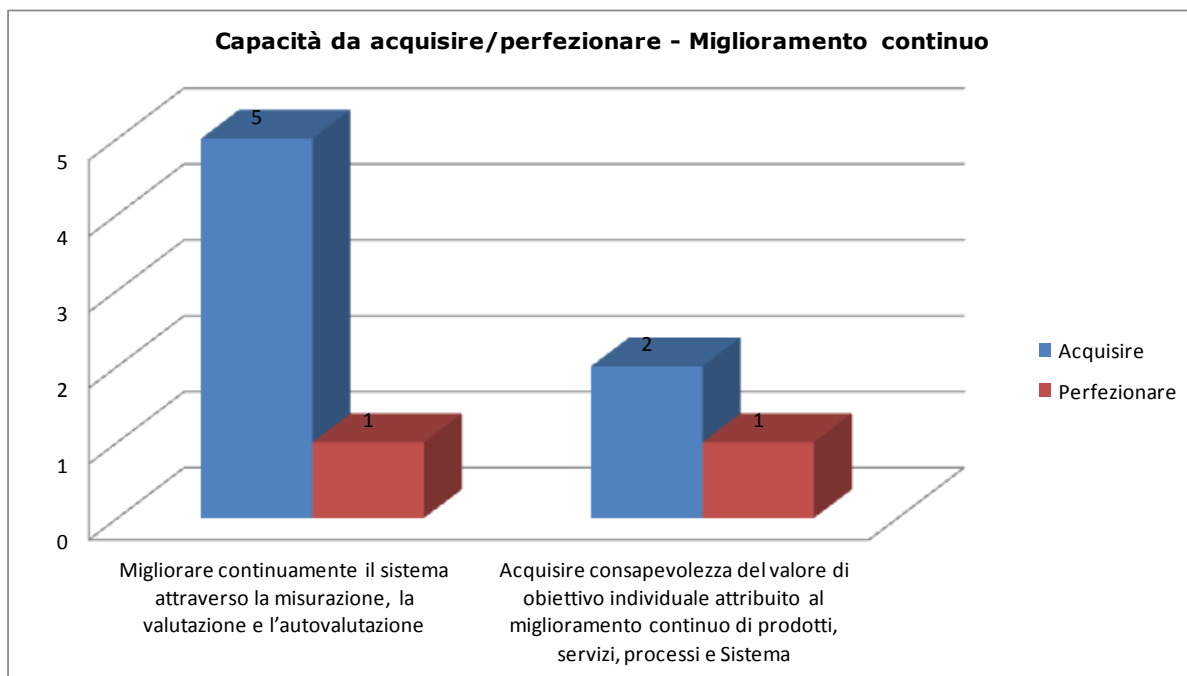
**Figura 23 – Decisioni basate su dati di fatto: capacità da acquisire/perfezionare**



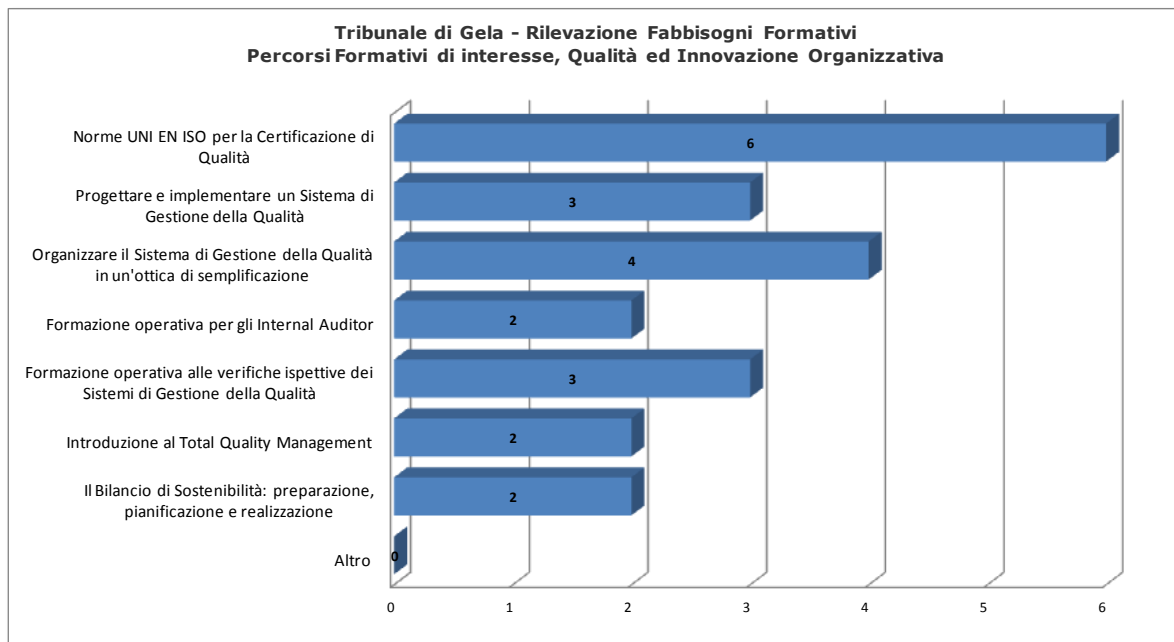
**Figura 24 – Rapporti di reciproco beneficio con gli stakeholders: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 25 – Competenze metodologiche: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 26 – Miglioramento continuo: capacità da acquisire/perfezionare**



**Figura 27 - 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;
- 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>➤ Tecniche per orientare verso gli obiettivi;</li> <li>➤ Problem Solving &amp; Decision Making: come prendere decisioni efficaci</li> <li>➤ Migliorare la motivazione e le performance dei collaboratori</li> <li>➤ Comunicazione interpersonale: modelli, metodologie e tecniche per migliorare la comunicazione</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>➤ Organizzare il Sistema di Gestione della Qualità in un'ottica di semplificazione</li> </ul>

**Figura 28 - 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 del Tribunale 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 leadership dell'Ufficio Giudiziario, è emerso che le azioni formative più utili allo sviluppo di competenze funzionali all'esecuzione delle mansioni lavorative dei dipendenti potessero essere quelle di **Office Automation – Livello base**. Nello specifico, verranno effettuati corsi di Microsoft Word ed Excel, consentendo di svilupparne 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 inerenti le altre aree tematiche avessero un'importanza secondaria per i dipendenti del Tribunale. Infatti, le nozioni sulle Norme UNI EN ISO per la Certificazione di Qualità e sull'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 del Tribunale, 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 28) 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.