



# *Ministero della Giustizia*

*Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, del Personale e dei Servizi*

*Direzione Generale del Personale e della Formazione*

Ufficio II Formazione

## **FORMAZIONE NEOASSUNTI 2017-2019**



Novembre - Dicembre 2017

## Contesto

A partire dal 2016, e proseguendo nel 2017-2019, le politiche per il personale annunciate nella Direttiva del Ministro del settembre 2016 hanno trovato compiuta realizzazione. Il piano di reclutamento e di assunzioni pianificato dal Ministro della Giustizia, ad oggi completamente finanziato, ha già realizzato circa 1.850 ingressi di nuovo personale.

Sono programmate ulteriori assunzioni quantificabili in altre 1.850 unità, in aggiunta al reclutamento di 1.400 assistenti giudiziari in esito alla procedura concorsuale di cui al bando del 18 novembre 2016, del quale risultano completate tutte le prove: preselettive, scritte e orali, e che hanno selezionato 308.468 candidati di cui 5.948 hanno sostenuto le prove orali. Con provvedimento del Direttore generale del personale e della formazione del 14 novembre 2017 è stata approvata la graduatoria finale dei vincitori e degli idonei.

I numeri relativi al programma di assunzioni sono considerevoli e costituiscono una svolta per la nostra amministrazione, ormai ferma negli ingressi da un ventennio. Significativo il dato che ha posto l'amministrazione giudiziaria tra le capofila nella nuova stagione delle assunzioni pubbliche, e per la celerità delle operazioni concorsuali favorita dalla gestione informatizzata di tutte le sue fasi.

La formazione è chiamata ad una rivisitazione delle metodologie formative, che devono indirizzarsi verso un più elevato livello di efficienza e risultato, anche attraverso processi di innovazione tecnologica, che possono integrare le metodologie più classiche, con l'obiettivo di sviluppare le modalità dinamiche e partecipate della formazione a distanza.

In occasione degli incontri di coordinamento si è inteso quindi approfondire e condividere le scelte metodologiche e strumentali per realizzare una moderna ed efficace formazione di ingresso da destinare al personale neoassunto, che a breve entrerà nei ruoli della giustizia, prevalentemente presso gli uffici periferici.

Il reclutamento avviato nel 2016, e che proseguirà nel 2017-2019, ha previsto, e prevede, l'inserimento di un numero consistente di risorse che si differenzia sostanzialmente per una diversa provenienza:

- neoassunti, con provenienza esterna e che generalmente non hanno pregressa esperienza lavorativa in amministrazioni o enti pubblici;
- personale in mobilità, volontaria od obbligatoria, con provenienza esterna, e portatori di professionalità e competenze maturate in altre realtà pubbliche.

Di ciò è stato necessario tenere conto in occasione della progettazione formativa da destinare al personale in ingresso, senza trascurare i profili ed i contenuti professionali specifici di destinazione. Inoltre dovuta considerazione è stata posta, in particolare per il personale assunto in esito a concorsi pubblici, alla convenienza di rafforzare le conoscenze e le competenze attraverso metodologie basate sulla pratica e l'esperienza sul campo, riducendo e focalizzando la parte c.d. teorica sui contenuti utili e spendibili sul lavoro.

Questo documento è stato elaborato nell'ambito della fase di progettazione del percorso formativo e ha lo scopo di presentare le attività di formazione in ingresso destinate agli assistenti giudiziari che saranno assunti a breve nei ruoli dell'Amministrazione giudiziaria, ed eventualmente al personale immesso con altre procedure e proveniente dall'esterno.

La metodologia utilizzata per la fase di progettazione, è stata altamente partecipativa e ha consentito di elaborare in maniera condivisa il progetto formativo. Le competenze e la professionalità maturate negli anni dai referenti per la formazione decentrata, la loro motivazione e partecipazione, sono stati fattori di successo per la definizione del Progetto Formazione Neoassunti 2017-2019.



In sintesi, le principali scelte progettuali effettuate sono elencate di seguito:

1. ideare un percorso misto di formazione, con un mix metodologico basato sulla riduzione dei momenti di aula a favore di esperienze di sviluppo professionale sul posto di lavoro;
2. individuare i soggetti da coinvolgere per una efficace programmazione operativa delle attività (dirigenti, responsabili di cancelleria/servizio, personale interno, ecc.);
3. sviluppare idonei strumenti di analisi, valutazione e monitoraggio;
4. prevedere figure di coordinamento ed orientamento (tutor interni).

## Finalità

Il percorso formativo mira ad incidere in maniera strategica sulle competenze del personale neo-assunto attraverso esperienze di sviluppo professionale che garantiscano l'acquisizione rapida e proficua delle conoscenze e delle abilità necessarie ad efficaci prestazioni lavorative.

Ampio spazio è riservato al modulo di formazione sul campo con il duplice intento di potenziare le competenze tecniche e di sviluppare le attitudini del personale da formare.

Sono coinvolti, come parte dello staff didattico, non solo i referenti per la formazione decentrata, ma anche il personale interno degli Uffici giudiziari, individuato dai dirigenti tra i responsabili dei servizi/cancellerie. Questa scelta ha lo scopo di favorire i processi di condivisione e, allo stesso tempo, di mettere in risalto la valorizzazione delle professionalità interne.

## Destinatari

Il progetto formativo è rivolto in via prioritaria agli assistenti giudiziari che saranno immessi a breve nei ruoli dell'amministrazione giudiziaria. Lo stesso *format* progettuale potrà essere utilizzato, con gli opportuni adattamenti, in particolare riferiti ai contenuti del profilo professionale, anche per altre tipologie di personale che accede ai ruoli dell'amministrazione (mobilità, scorrimenti di graduatorie, comandi, riqualificazione, ecc.) e tutto il personale già transitato, non coinvolto in precedenti esperienze formative e che ne richiede l'attivazione.

Il *format* progettuale può essere replicato, ove se ne ravvisi l'opportunità, nel caso di assegnazione del personale neoassunto ad un servizio/settore/ufficio diverso a seguito di rivalutazione dell'assegnazione iniziale in ragione dell'analisi delle competenze e dell'esperienza maturata.

## Obiettivi formativi

Al termine del percorso formativo, i partecipanti avranno:

1. Migliorato le proprie conoscenze riguardanti le caratteristiche e il funzionamento del Ministero e degli uffici giudiziari;
2. Ampliato le proprie nozioni riguardanti i servizi in ambito requirente e giudicante, e nei diversi settori civile, penale ed amministrativo;
3. Acquisito competenze tecniche specifiche del profilo professionale, inclusa la conoscenza di base dei principali applicativi informatici;
4. Sviluppato le abilità necessarie allo svolgimento delle funzioni connesse all'assistenza in udienza;



- Potenziato le proprie competenze relazionali, ricevendo stimoli per un'efficace integrazione lavorativa nella realtà degli uffici di destinazione.

## Attività preparatorie

Il percorso formativo è avviato localmente, a cura dei dirigenti amministrativi e con la collaborazione dei referenti per la formazione distrettuale, mediante una fase preparatoria finalizzata alla presentazione del progetto e alla programmazione operativa delle attività didattiche.

Figura 1 - Attività della fase preparatoria



Come illustrato nel grafico, tale fase prevede le seguenti attività:

- presentazione del progetto ai dirigenti della Corte d'appello e della Procura generale, a cura dei referenti per la formazione decentrata;
- incontro distrettuale con i dirigenti amministrativi degli uffici giudiziari destinatari di personale neoassunto, organizzato dai dirigenti della Corte d'appello e della Procura generale e con il supporto dei referenti per la formazione decentrata;
- incontri con i tutor e il personale neoassunto, da realizzare a livello di Ufficio giudiziario e/o di Distretto in base alla numerosità del personale coinvolto nel percorso formativo, a cura dei dirigenti amministrativi degli uffici giudiziari e con il supporto dei referenti per la formazione decentrata.

La tabella successiva illustra i risultati attesi per ciascuna attività della fase preparatoria.

Tabella 1 - Schema di riferimento per le attività preparatorie

Attività	Responsabili	Risultati attesi
Presentazione del progetto ai dirigenti della Corte d'appello e della Procura generale	Referenti per la formazione decentrata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condividere la struttura del progetto, i ruoli e i compiti a livello distrettuale</li> <li>Programmare e avviare l'organizzazione dell'incontro distrettuale</li> </ul>
Incontro distrettuale con i dirigenti amministrativi degli uffici giudiziari destinatari di personale neoassunto	Dirigenti della Corte d'appello e della Procura generale, con il supporto dei referenti per la formazione decentrata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condividere la struttura del progetto, i ruoli e i compiti a livello distrettuale e di Ufficio giudiziario</li> <li>Attivare la rete finalizzata alla collaborazione tra Uffici giudiziari per lo svolgimento degli stage e della formazione in aula</li> <li>Programmare e avviare l'organizzazione degli incontri con i tutor e il personale neoassunto</li> </ul>
Incontri con i tutor e il personale neoassunto, da realizzare a livello di Ufficio giudiziario e/o di Distretto in base alla numerosità del personale coinvolto nel percorso formativo	Dirigenti amministrativi degli uffici giudiziari, con il supporto dei referenti per la formazione decentrata	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condividere la struttura del progetto, il contenuto, gli strumenti operativi e gli aspetti organizzativi dei singoli moduli, i ruoli e i compiti a livello di singolo Ufficio giudiziario</li> <li>Avviare ufficialmente il percorso formativo, consegnando ai partecipanti una sintesi del progetto, il questionario finalizzato alla rilevazione delle competenze in ingresso, il diario di bordo e il materiale didattico del Modulo 2. - L'amministrazione giudiziaria e i servizi di cancelleria</li> </ul>



## Articolazione e durata

Il percorso formativo ha una struttura modulare. I moduli sono auto-consistenti e possono essere erogati anche in modo non sequenziale. Molte attività possono essere svolte contemporaneamente in modo parallelo.

Per la realizzazione del progetto, al fine di contenere i costi e/o aumentare l'efficacia delle scelte organizzative, potranno essere adottate forme di collaborazione tra Distretti contigui e tra uffici dello stesso Distretto.

Il programma prevede il mix di attività descritto nella tabella successiva.

Tabella 2 - Struttura dell'intervento formativo

Modulo	Destinatari	Staff didattico	Tipologia di attività
1. Formazione sul campo  <i>(Durata: circa otto settimane, di cui almeno sette giorni dedicati allo stage per i profili previsti)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistenti giudiziari neoassunti</li> <li>Personale di nuovo inquadramento/ingresso o 2015-2019 (mobilità, scorrimenti graduatorie, comandi, riqualificazioni, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutor individuati dai Dirigenti</li> <li>Referenti per la formazione distrettuale</li> </ul>	a) Somministrazione di un <b>questionario</b> finalizzato alla rilevazione delle competenze in ingresso b) <b>Affiancamento</b> finalizzato a sviluppare la capacità di operare in modo autonomo nell'ambito dei processi lavorativi dell'ufficio o segreteria o cancelleria o servizio di assegnazione c) <b>Stage</b> finalizzato all'apprendimento delle attività di assistenza in udienza <i>(Obbligatorio per i profili di assistente giudiziario e cancelliere esperto)</i>
2. L'amministrazione giudiziaria e i servizi di cancelleria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistenti giudiziari neoassunti</li> <li>Personale di nuovo inquadramento/ingresso o 2015-2019 (mobilità, scorrimenti graduatorie, comandi, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referenti per la formazione distrettuale</li> </ul>	Studio di <b>dispense</b> riguardanti l'ordinamento giudiziario, i servizi di cancelleria e l'ordinamento professionale <i>(Le dispense saranno disponibili per i partecipanti per l'intera durata del percorso formativo)</i>
3. Percorsi per conoscere  <i>(Durata: min. 1 g. - max. 5 gg. a seconda della tipologia di ufficio giudiziario)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistenti giudiziari neoassunti</li> <li>Personale transitato, proveniente da altra amministrazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigente o suo delegato in funzione di guida</li> <li>Referenti per la formazione distrettuale</li> <li>Responsabili di unità org.va</li> </ul>	<b>Percorsi guidati</b> di osservazione non partecipante nell'ambito dei diversi servizi dell'Ufficio Giudiziario di appartenenza, di durata variabile in base alla tipologia di Ufficio
4. Gestione delle relazioni con il pubblico  <i>(Durata: 1 g.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistenti giudiziari neoassunti</li> <li>Personale di nuovo inquadramento/ingresso o 2015-2019 (mobilità, scorrimenti graduatorie, comandi, riqualificazioni, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esperto esterno</li> <li>Referenti per la formazione distrettuale</li> </ul>	<b>Formazione in aula</b> finalizzata a fornire stimoli per il potenziamento delle capacità relazionali dei partecipanti



Per ogni partecipante il percorso formativo ha una durata di circa 2 mesi da completare entro il 30 giugno 2018, a partire comunque dal giorno in cui il personale prende possesso presso l'Ufficio di destinazione.

Il *Diario di bordo* è lo strumento per tracciare le attività individuali del partecipante. E' tenuto e compilato dal partecipante ed è validato dal tutor di riferimento.

La tabella riportata di seguito presenta la successione temporale con cui si intende realizzare gli interventi formativi previsti dal progetto. La tempistica è solo indicativa e tiene conto del fatto che le azioni formative potrebbero essere organizzate con tempi diversi in ragione dei vincoli organizzativi dei vari distretti. In ogni caso, **il progetto formativo deve essere completato in tutte le sue parti entro e non oltre il 30 giugno 2018**, salvo particolari situazioni impeditive.

Tabella 3 - Cronoprogramma delle attività formative

Attività	Dic.	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.
Presenza di possesso del personale neoassunto							
Attività preparatorie							
Mod. 1 - Formazione sul campo							
Mod. 2 - L'amministrazione giudiziaria e i servizi di cancelleria							
Mod. 3 - Percorsi per conoscere							
Mod. 4 - Gestione delle relazioni con il pubblico							

## Metodologia

Il percorso formativo è caratterizzato da un approccio basato sull'operatività e sull'alternanza di metodi finalizzati a sollecitare in modo appropriato i diversi stili di apprendimento dei partecipanti. In particolare, è proposto il seguente mix metodologico:

- **descrizione delle competenze in ingresso**, finalizzata a consentire ai dirigenti e ai responsabili delle cancellerie/servizi di conoscere le caratteristiche e le potenzialità dei partecipanti;
- **affiancamento**, attraverso cui i partecipanti svolgeranno, in modo assistito, attività lavorative finalizzate all'acquisizione di conoscenze e abilità operative riguardanti i diversi processi di lavoro della cancelleria/servizio di appartenenza;
- **osservazione guidata non partecipante**, finalizzata a comprendere il funzionamento delle diverse cancellerie/servizi dell'Ufficio Giudiziario di appartenenza;
- **stage**, finalizzato a conoscere e sperimentare in sede esercitativa le attività di assistenza in udienza;
- **studio di dispense/unità didattiche**, attraverso cui i partecipanti saranno guidati all'apprendimento delle conoscenze di base riguardanti il sistema giustizia, i servizi di cancelleria e l'ordinamento professionale;
- **attività d'aula**, in cui la presentazione di concetti e le discussioni strutturate di approfondimento saranno accompagnate da tecniche di elaborazione di gruppo, finalizzate a contestualizzare, dal punto di vista pratico, gli argomenti trattati.



## Monitoraggio

L'intero progetto è monitorato centralmente, mediante le informazioni rilevate localmente dai referenti per la formazione decentrata.

Il *Diario di bordo* è lo strumento per tracciare le attività individuali del partecipante. È tenuto e compilato dal partecipante ed è validato dal tutor di riferimento. Al termine del percorso formativo, i partecipanti redigono una breve relazione.

I tutor individuati dai dirigenti degli uffici verificano l'aggiornamento del Diario di bordo e l'effettivo svolgimento delle attività formative, validano la relazione conclusiva del percorso formativo. Il dirigente dell'ufficio giudiziario rilascia, per ciascun partecipante, la certificazione, complessiva, delle attività svolte secondo quanto riportato nel Diario di Bordo.

I dirigenti delle Corti di Appello e delle Procure Generali, entro il 10 luglio 2018, con il supporto dei referenti della formazione distrettuale, comunicano alla Direzione Generale Personale e Formazione ([ufficio2.dgpersonale.dog@giustizia.it](mailto:ufficio2.dgpersonale.dog@giustizia.it)) il completamento delle attività raccogliendo gli esiti dei singoli uffici ricompresi nel distretto di competenza.

## Valutazione

Il progetto sarà valutato a due livelli:

1. Gradimento dei partecipanti;
2. Utilità percepita dai responsabili degli uffici/servizi di destinazione del personale neoassunto.

Per la rilevazione del gradimento sarà utilizzato un questionario somministrato, anche online, al termine del percorso formativo. Il questionario compilato andrà consegnato o trasmesso al referente per la formazione distrettuale.

Per la valutazione delle ricadute sull'organizzazione degli uffici, a distanza di sei mesi dalla conclusione del percorso formativo, saranno effettuati *focus group* con dirigenti e responsabili dei servizi/cancellerie presi a campione.

## Strumenti operativi

Per la realizzazione dei moduli e delle attività di monitoraggio e valutazione sono disponibili gli strumenti operativi elencati di seguito e predisposti dall'Ufficio II Formazione in collaborazione con i referenti della formazione distrettuale:

1. Schede progetto per i moduli n.1, 3 e 4
2. Diario di bordo
3. Questionario per la rilevazione delle competenze
4. Questionario di gradimento

Gli strumenti operativi sono messi a disposizione dei referenti distrettuali della formazione, separatamente dal presente progetto illustrativo.

