

LA GIUSTIZIA E LA FORMAZIONE-INTERVENTO

di Carolina Fontecchia e Renato Di Gregorio¹

INTRODUZIONE

L'esperienza risponde alla politica che la Direzione generale del personale e della formazione del Ministero della Giustizia, mediante la Scuola di Formazione del personale, riferimento unitario per la pianificazione e l'attuazione delle iniziative formative rivolte al personale dell'Amministrazione giudiziaria, ha tenacemente perseguito, in considerazione delle innovazioni introdotte con la riforma della Pubblica Amministrazione e più in generale dell'Amministrazione giudiziaria, tra le quali grande importanza assume l'attribuzione di maggiori responsabilità alla dirigenza.

Tale politica è del tutto coerente con quanto previsto nell'ambito del vigente contratto nazionale dei dirigenti. All'articolo 15 del CCNL-dirigenti dell'area 1, l'aggiornamento e la formazione continua caratterizzano l'identità professionale del dirigente. In tale contesto, l'obiettivo da perseguire deve essere quello di sviluppare ed affinare il bagaglio professionale necessario allo svolgimento ottimale della funzione dirigenziale, promuovendo ulteriormente la cultura del risultato e della responsabilità, con lo scopo finale di garantire un continuo miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi resi agli utenti.

La strategia di intervento nel campo della formazione risale al 1997.

Le direttrici di questa strategia sono state :

- 1) la strutturazione di una funzione a livello decentrato all'interno dei distretti a livello locale:
 - nel 1997-98 si effettua la selezione dei funzionari referenti per la formazione. Vengono selezionati 52 funzionari;
 - nel 1998 si attivano due corsi di formazione-formatori. Il primo campo di sperimentazione della loro professionalità si misura in materia di Giudice unico di 1° grado tra il 1999 e il 2000;
 - nel 2001 si istituisce il profilo professionale del "formatore" C2 e C3 (accordo integrativo del CCNL 1998-2001);
 - tra il 2001 e il 2002 si istituiscono gli uffici distrettuali per la formazione per l'inserimento dei formatori distrettuali.
- 2) la realizzazione di una formazione di base per la dirigenza sulle tematiche manageriali di base;

¹ Dott.ssa Carolina Fontecchia, Direttore Generale Personale e Formazione, Ministero della Giustizia.
Prof. Renato Di Gregorio, Amministratore Impresa Insieme Srl, presidente dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione Intervento (marchio registrato).

- 3) la realizzazione di una serie di iniziative formative su alcune tematiche di maggiore rilevanza, espressione dell'attività di indirizzo e coordinamento centrale esercitata dalla Direzione generale, che emana i provvedimenti di attivazione dei corsi;
- 4) la fissazione di regole comuni per la formulazione dei *budget* dei progetti formativi;
- 5) la libertà riconosciuta ai distretti regionali di sperimentare formule diverse di formazione.

Nel corso del periodo che va dal 2003 al 2004 si compie uno sforzo ingente di formazione manageriale di base per la dirigenza, con un approccio tradizionale.

Alla fine del 2003, come orientamento per il Piano di formazione per il 2004, la direzione generale decide di indicare l'uso della metodologia della formazione-intervento per la dirigenza, perché l'obiettivo da perseguire è diventato frattanto quello di coinvolgere i dirigenti sui temi del miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione.

Riportiamo di seguito le indicazioni per la formulazione del Piano di formazione per il 2004. *"Tale metodo formativo, che consiste in un processo di apprendimento basato sulla partecipazione ampia di tutti i soggetti che interagiscono in un contesto, portando un gruppo di persone a condividere presupposti, contenuti, modalità e soluzioni di cambiamento e movimento nello stesso assetto organizzativo, sembra il più adatto ad essere applicato con successo proprio nella Pubblica Amministrazione, poiché i cambiamenti in atto all'interno di quest'ultima, comportano la modifica del contenuto dei ruoli dei singoli individui, il riassetto dell'organizzazione e il mutamento del sistema di relazioni che si stringono tra management, lavoratori, organizzazioni sindacali e utenti della giustizia".*

LA FORMAZIONE-INTERVENTO

La formazione-intervento è una metodologia, ma è anche una filosofia, un modo di pensare a come intervenire sulle persone di un'organizzazione per aiutarle a rendere più adeguata la struttura in cui lavorano e migliorare il modo con cui farle esprimere la missione che ne giustifica l'esistenza.

La novità, però, che si avverte sempre più evidentemente è che, se prima l'impegno del *management* si spendeva all'interno delle organizzazioni, oggi esso si rivolge con maggiore attenzione al funzionamento integrato di organizzazioni diverse che, per la loro influenza reciproca, non possono più operare come se fossero autonome, ma devono riconoscere di avere obiettivi comuni e trovare meccanismi d'integrazione innovativi.

La formazione-intervento quando interviene in un'organizzazione cerca sempre di aiutare le persone che la compongono a guardarsi intorno, a interpretare il proprio contesto di riferimento, a capire il rapporto che esiste tra l'organizzazione a cui appartengono e le altre organizzazioni che la circondano.

Naturalmente per fare questo essa ha bisogno di portare le persone di un'organizzazione ad uscire mentalmente dalla propria struttura, a guardarsi intorno, a comprendere cosa è successo e cosa può accadere, nel contesto in cui la propria organizzazione si muove. Fare questa operazione consente alle persone di un'organizzazione di uscire

Successivamente, il gruppo dei Dirigenti, unitamente ai formatori distrettuali e ad un docente, svolgeranno le funzioni di comitato-guida delle attività previste nel Piano di formazione distrettuale del personale per il 2005 (Comitato distrettuale per la formazione ed il cambiamento).

Per ciascuno dei temi proposti (ambiti di formazione e di cambiamento) verranno individuati dei gruppi di lavoro, costituiti da rappresentanti degli Uffici giudiziari che svolgono effettivamente i servizi interessati.

Tali gruppi (Gruppi di attuazione della formazione e del cambiamento), costituiti presso ciascun Circondario di Tribunale, attraverso il confronto con tutte le componenti (magistrati, avvocati, personale amministrativo e utenza), dovranno elaborare e dare attuazione a dei progetti di riorganizzazione, supportati, ove necessario, da apposite iniziative formative, che costituiranno oggetto di progettazioni di dettaglio, da sperimentarsi inizialmente su alcune sedi pilota, prima di essere estese in tutti gli Uffici giudiziari del Distretto.

L'esperienza del distretto delle Corti d'Appello della Campania, Basilicata e Calabria

Il programma si è svolto utilizzando "l'Aula interattiva" (lezioni frontali, *project work*, esercitazioni, dibattito) con la presenza di *tutor* specializzati.

Il gruppo didattico, composto dal docente e da un *tutor* specializzato, ha avuto il compito di delineare il percorso metodologico, controllando *in itinere* l'andamento del lavoro nelle sue diverse fasi, sostenere il clima all'interno dei gruppi, verificare la fattibilità e la coerenza delle soluzioni proposte.

Sono state realizzate due edizioni. Ogni edizione è stata organizzata in tre moduli per complessive sette giornate di aula.

La prima edizione si è sviluppata con la seguente articolazione:

- 1° modulo: 15-16-17 novembre 2004;
- 2° modulo: 14-15 dicembre 2004;
- 3° modulo: 24-25 gennaio 2005.

La seconda edizione si è sviluppata con la seguente articolazione:

- 1° modulo: 22-23-24 novembre 2004;
- 2° modulo: 16-17 dicembre 2004;
- 3° modulo: 27-28 gennaio 2005.

I partecipanti sono stati parte attiva nella realizzazione del progetto. Vi hanno lavorato apportando il patrimonio di competenze maturate nella propria esperienza professionale consolidata. L'elaborazione del *project work* ha richiesto lo svolgimento di attività congiunte tra il gruppo didattico ed i partecipanti.

dai condizionamenti a cui si sono abituate guardando il contesto dall'interno, perché le spinge a guardare la propria organizzazione dall'esterno e a rendersi conto della sua eventuale difficoltà di adattamento.

Se questa operazione riesce, è chiaro che si può avviare una riflessione che consenta di individuare una strategia di adeguamento che suggerisce e giustifica la fatica di un cambiamento.

Essa naturalmente deve pervadere tutta l'organizzazione e deve essere vissuta ed elaborata consapevolmente e responsabilmente da tutte le persone che vi appartengono in relazione però ai ruoli che ciascuna di esse ricopre senza rinunciare al sentimento di essere parte di un tutto, interessate dunque allo stesso destino.

Se la lettura del contesto è stata adeguata, la scelta strategica conseguente non può dimenticare di coinvolgere tutte quelle organizzazioni che nell'ambito del contesto sono state considerate cointeressate dalle stesse sollecitazioni a cui è esposta la propria e che pertanto si debbono considerare alleate nel processo di cambiamento che si conta di attivare. Questa fase della formazione intervento si chiama "condivisione strategica".

La seconda scelta di fondo che la formazione-intervento fa è sulla responsabilità del cambiamento!

Essa postula che tutte le persone dell'organizzazione debbano svolgere il proprio ruolo, ma tutte debbano svolgere sia l'azione corrente di *routine* che l'azione straordinaria dell'innovazione. Le organizzazioni che concentrano l'innovazione in alcune sfere dell'organizzazione risultano lente e anche le stesse strutture che vi sono preposte per ruolo si invecchiano rapidamente. Quelle che non vi destinano alcuno sono ancora più esposte delle altre alla obsolescenza. Quelle pubbliche che non si strutturano per farlo saranno sempre meno sopportate dai cittadini e sempre più invise dalle imprese, danneggiando altresì le potenzialità dello sviluppo locale di cui sono invece in crescente misura responsabili.

Questa parte della metodologia della formazione-intervento è quella che va sotto il nome di "progettazione partecipata".

La progettualità che si sviluppa spinge le persone a pensare all'organizzazione non come norma data, ma come strumento per raggiungere un fine e quindi sempre soggetta al cambiamento. L'esercizio della progettualità partecipata spinge le persone a scoprire e a riconoscere la potenzialità che hanno dentro di loro, a misurarla con quella degli altri, a fare conto di quella degli altri e a comprendere come poterla usare e come poter far usare la propria.

La comunicazione è un'altra delle leve che la formazione-intervento usa con la necessaria competenza.

È infatti utile sviluppare una comunicazione tra le persone che condivideranno il percorso da fare, ma sarà anche necessario sviluppare una comunicazione efficace con tutte le persone dell'insieme delle organizzazioni a cui intenderanno rivolgersi e con tutte

le persone delle organizzazioni che direttamente o indirettamente si sentiranno coinvolte dal "movimento" indotto dal cambiamento.

Una delle condizioni migliori per attivare una buona comunicazione tra queste persone è il vivere la progettualità assieme e condividere l'ansia e il piacere del perseguimento di un risultato positivo. Ma è anche vero che la progettualità del cambiamento va sostenuta, va dichiarata, va illustrata e valorizzata, va diffusa attraverso strumenti adeguati di comunicazione che consentano di potenziare il processo di comunicazione che si svolge dentro e intorno alla progettazione.

La formazione-intervento deve pertanto necessariamente utilizzare anche questi strumenti così da accompagnare l'azione di progettazione che si sviluppa per renderla più potente perché più nota, più attraente perché più potente, più difficile da smontare o da contrastare perché ha acquisito valore dal valore che il contesto gli riconosce.

Riassumendo, la formazione-intervento si nutre di elementi e di strumenti che consentano di leggere il contesto, di disegnare strategie, di condividere le sue traiettorie, di sviluppare processi coerenti di progettualità partecipata, di sviluppare una efficace comunicazione tra le organizzazioni e le persone, utilizzando anche appieno tutti gli strumenti di comunicazione più efficaci, senza che risultino disgiunti dai processi di miglioramento che la progettualità è capace di esprimere, soprattutto quando è alimentata dalla volontà di essere utile al benessere delle persone stesse all'interno e all'esterno delle organizzazioni.

Un ruolo importante nella riuscita dei processi attivati con la metodologia della formazione-intervento è quello della *leadership*.

Il promotore di un processo di cambiamento per i ruoli che attiva e per i piani su cui si muove deve necessariamente avere *leadership*. Egli deve però anche riuscire a far crescere *leadership* diffuse nel contesto che si mette in movimento, altrimenti è costretto ad alimentare lui stesso costantemente il processo d'innovazione.

È infatti indispensabile far crescere e valorizzare le *leadership* dentro le organizzazioni che cambiano e contrastare le *leadership* contrarie al movimento che l'innovazione propone.

LE PRIME ESPERIENZE DI FORMAZIONE-INTERVENTO: SARDEGNA E MOLISE

L'incontro tra la formazione-intervento e la Giustizia nasce prima ancora delle decisioni del 2003. Infatti, nel 1999, il Comune di Sassari aveva terminato da poco un programma di innovazione che aveva applicato la metodologia e coinvolto l'intera struttura interna.

Quel progetto attirò l'attenzione dell'Ufficio incaricato della formazione presso la sezione di Corte di Appello di Sassari che, colpito dalla portata della nuova metodologia, decise di sperimentarne l'uso a livello di uffici giudiziari. Tale decisione è stata appoggiata dalla struttura centrale della Giustizia. Il tema preso in esame è stato quello della

riorganizzazione delle cancellerie penali dei tribunali e delle segreterie delle relative Procure, nonché delle cancellerie degli uffici del "giudice di pace", in occasione dell'attribuzione delle competenze in materia penale al giudice di pace.

L'intervento è stato sviluppato con un'azione propedeutica di condivisione strategica al livello della dirigenza, e poi si è andata declinando all'interno della struttura con una progettualità finalizzata a trovare soluzioni organizzative nuove.

Più tardi, a febbraio del 2003, dopo un programma di formazione-intervento che aveva riguardato il Comune di Campobasso e altri circa trenta Comuni della stessa Provincia, e sulla scorta della conoscenza dell'esperienza di Sassari, presso la Corte di Appello del Molise veniva avviato un altro intervento con l'uso della medesima metodologia.

Questa volta il tema su cui attivare il programma è stato quello della "comunicazione pubblica".

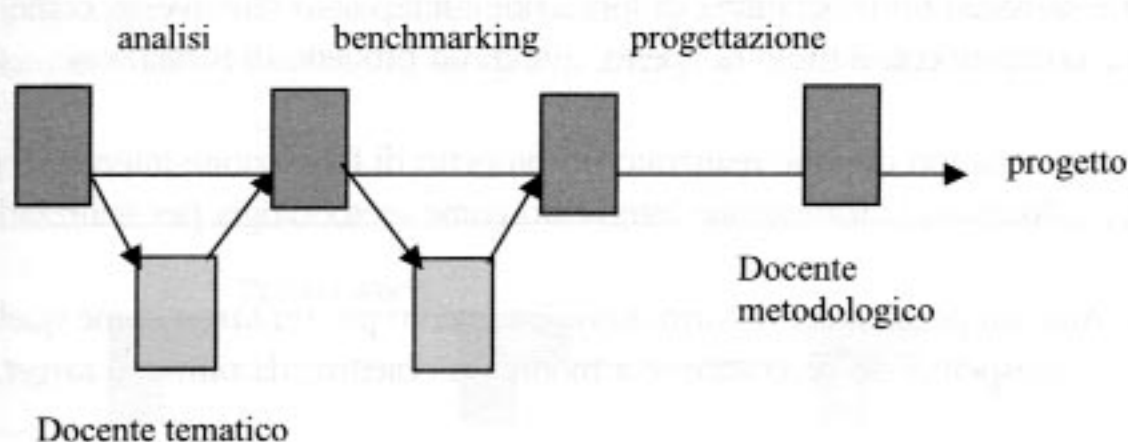
Il programma è partito ad ottobre del 2003 ed è terminato a novembre 2004.

La condivisione strategica è avvenuta prima a livello del presidente della Corte di Appello e poi con la dirigenza. Si sono così formalizzate le linee generali per il piano di comunicazione. Tutto ciò tenendo conto della legge 150 del 2000 sulla comunicazione pubblica e le successive direttive applicative.

La dirigenza ha sperimentato anche la "progettualità partecipata", perché ha lavorato sulla progettazione del "piano di comunicazione" definendo, in particolare, quali strumenti di comunicazione utilizzare.

Il frutto del loro lavoro è diventato l'input per i funzionari che operavano alle loro dipendenze. Infatti sono successivamente partite sei edizioni di "progettazione partecipata" e in ciascuna edizione i partecipanti, divisi in gruppi di lavoro, hanno operato per definire il modo con cui costruire gli strumenti e gli eventi di comunicazione indicati nel piano predisposto dalla dirigenza.

Il percorso che i partecipanti hanno fatto è stato articolato in quattro *workshop* intervallati da tre *project work*. Nel corso del primo e secondo *project work* si è anche col-



locato un intervento di carattere "tematico" che ha avuto lo scopo di approfondire alcune conoscenze di base utili ad alimentare la progettualità.

Più di cento sono stati i partecipanti di questa seconda schiera

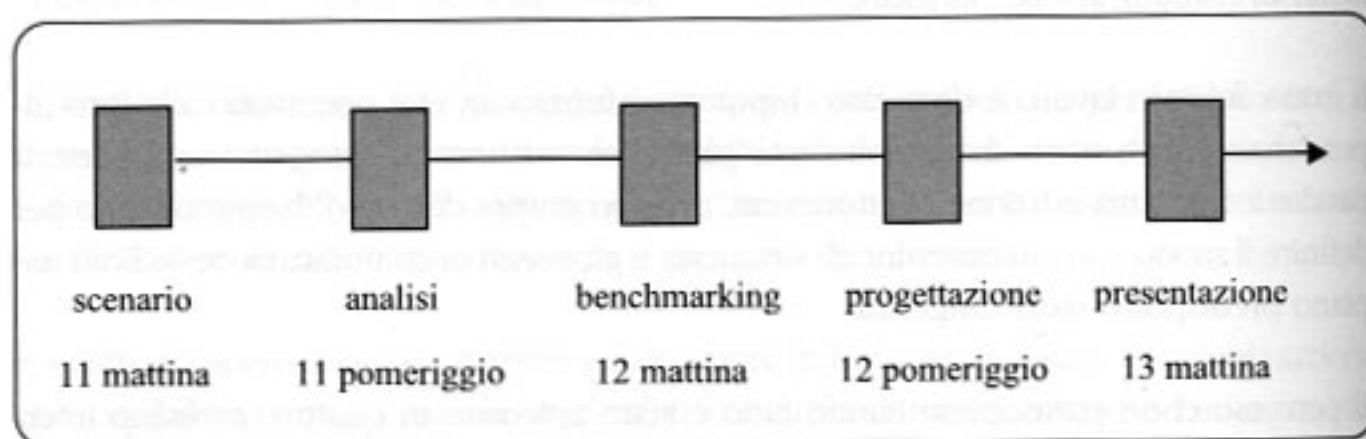
Sono stati prodotti dai gruppi 16 progetti di strumenti di comunicazione "cantierabili": il sito web, la *brochure* del processo, la carta dei servizi, le riunioni settoriali, il *layout* degli ambienti, il coordinamento dei referenti interni per l'alimentazione dei progetti, il raccordo con le scuole per l'educazione sulla giustizia, la modalità di scrittura di accordi e protocolli, il raccordo tra banche e notai. Essi sono stati definiti completi di costi e con l'indicazione delle possibili fonti di finanziamento per quelli più complessi.

DALLA SPERIMENTAZIONE ALLA DIFFUSIONE DELLA METODOLOGIA

A giugno del 2004 i formatori di tutti i distretti regionali vengono chiamati a Fiuggi per una giornata di orientamento sull'uso della formazione-intervento così da aiutarli ad usare la metodologia per la sua applicazione nei contesti di riferimento sulla dirigenza ivi presente.

Più tardi i formatori vengono nuovamente riuniti a Fiuggi, questa volta per due giorni e mezzo, dall'11 al 13 di ottobre, per un approfondimento metodologico con i docenti dell'Istituto di Ricerca sulla Formazione-Intervento.

Il programma che viene sviluppato è un tipico programma di formazione-intervento.



Per conoscere bene la metodologia della formazione-intervento bisognava che i partecipanti seguissero un programma di formazione-intervento che avesse come obiettivo un tema coerente con il ruolo ricoperto, quindi un progetto di formazione.

I partecipanti hanno dunque realizzato un progetto di formazione-intervento per la dirigenza, utilizzando la formazione intervento come metodologia per realizzarlo.

Per costruire un programma di formazione-intervento per un *target* come quello dei dirigenti, è indispensabile preconstituire a monte un obiettivo da offrire al *target*.

La Direzione generale del personale e formazione del Ministero della Giustizia ha ritenuto opportuno che la dirigenza fosse sempre più responsabilizzata sulla gestione del

personale, a partire dal proprio maggiore interessamento per i programmi formativi che lo riguardano. È stato dunque inevitabile pensare di realizzare un programma di formazione-intervento per la dirigenza che avesse come oggetto di progettazione da parte loro quello della formulazione del piano di formazione del 2005, cioè dell'anno susseguente.

LA FORMAZIONE DELLA DIRIGENZA NEI DISTRETTI REGIONALI

Il programma, così realizzato, ha dato il via ad una attivazione generale dei formatori sullo stesso tema, in tutto il territorio nazionale.

Tutti si sono sforzati di impegnare la dirigenza su percorsi progettuali che consentissero loro di pensare alle problematiche emergenti e di scegliere iniziative di formazione o di formazione-intervento che potessero risolverle, quindi, con un taglio nuovo nei riguardi della formazione.

La dirigenza ha accettato di mettersi in gioco ed ha partecipato in modo diretto alla realizzazione del Piano di formazione 2005.

Ciò che è stato ancora più importante è stato il fatto che la formazione così effettuata ha permesso alla dirigenza di progettare nell'ambito del Piano di formazione 2005 alcuni programmi già articolati con la metodologia della formazione-intervento su alcune tematiche rilevanti, come quella della comunicazione pubblica, della gestione delle risorse umane, della tecnologia dei processi amministrativi.

Tutti questi programmi si andranno a realizzare nel corso del 2005, ma alcuni distretti, come quelli della Lombardia hanno previsto interventi che potessero svilupparsi in un arco di tempo anche maggiore.

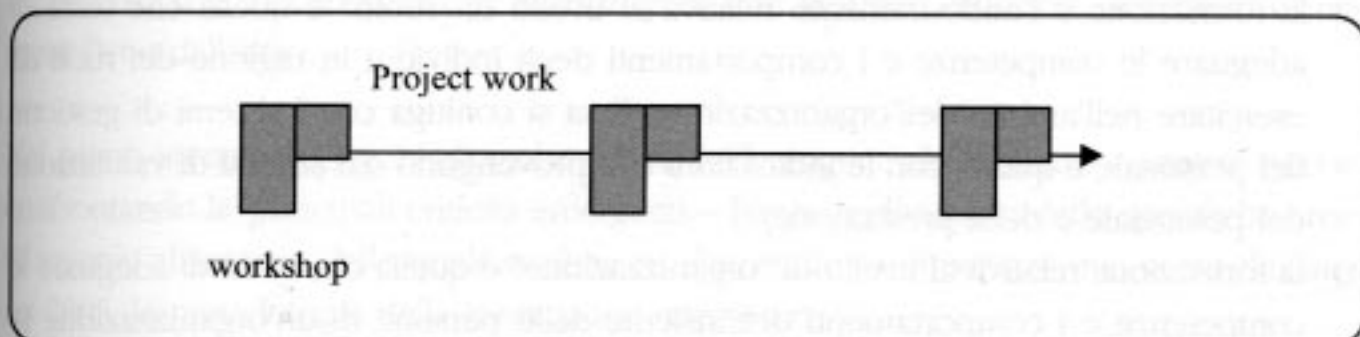
Riportiamo di seguito alcuni esempi.

La formazione-intervento per la dirigenza siciliana

Il progetto si è sviluppato nel periodo che va dal 18 di novembre al 14 dicembre 2004.

Sono stati coinvolti i dirigenti dei Distretti di Palermo, Catania, Messina e Caltanissetta.

Il programma ha portato a definire un piano di formazione distrettuale per l'anno 2005 per tutti i dipendenti. È stato utilizzato un programma di formazione-intervento classico articolato in tre *workshop* di una giornata e mezzo intervallati da due *project work*.



Nel primo *workshop* si è ricostruito assieme lo "scenario" entro cui la Giustizia si colloca così da condividere le sollecitazioni cui rispondere, le opportunità da cogliere, le criticità da superare e i vincoli da considerare così da focalizzare conseguentemente le scelte organizzative e formative da prescegliere per farvi fronte.

L'incontro è anche servito per avviare la fase di analisi su ciò che è stato fatto e si pensa di dover fare in termini di formazione nelle diverse parti di cui si compone la struttura. Si è condotto così il primo lavoro di gruppo suddividendo i partecipanti per aree professionali omogenee e si è provato a presentare in plenaria le conclusioni dei primi lavori ricomponendo così in una visione d'insieme gli approfondimenti specifici.

Nel primo *project work* si è sviluppata l'analisi della formazione già fatta e sui fabbisogni formativi del personale ancora in essere; si è avviato poi il *benchmarking*, cioè il confronto con altre organizzazioni per recepire sollecitazioni utili alla progettazione a partire dalla conoscenza delle esperienze maturate.

Nel secondo *workshop* si sono confrontate, in plenaria, le analisi condotte dai dirigenti nei luoghi di lavoro con i propri collaboratori, così da confermare le esigenze formative messe a fuoco nel primo *workshop*. Esso è anche servito a prendere conoscenza di alcune esperienze esterne di successo, predisposte dalla struttura organizzativa del programma formativo. Sono, infatti, intervenuti i rappresentanti del Banco di Sicilia e dell'INPDAP di Trapani e dell'INPS.

Nel secondo *project work* si sono sviluppate le ipotesi per la progettazione che è stata poi completata e presentata nell'ultimo *workshop*.

Nel terzo *workshop* si è, infatti, completata l'azione progettuale definendo per ciascun distretto:

- i programmi da realizzare;
- le persone e i ruoli da coinvolgere;
- il numero delle giornate di impegno;
- la metodologia didattica da utilizzare;
- i costi da sostenere.

È importante sottolineare che l'analisi e il *benchmarking* hanno consentito di rimettere in discussione il sistema stesso di rilevazione dei fabbisogni formativi fino a quel momento utilizzato e di strutturare una modalità innovativa di realizzazione del Piano di formazione. Esso si articola su tre piani: quello dell'individuo, quello dell'organizzazione e quello del contesto esterno.

La scelta che orienta questa articolazione è basata sul fatto che:

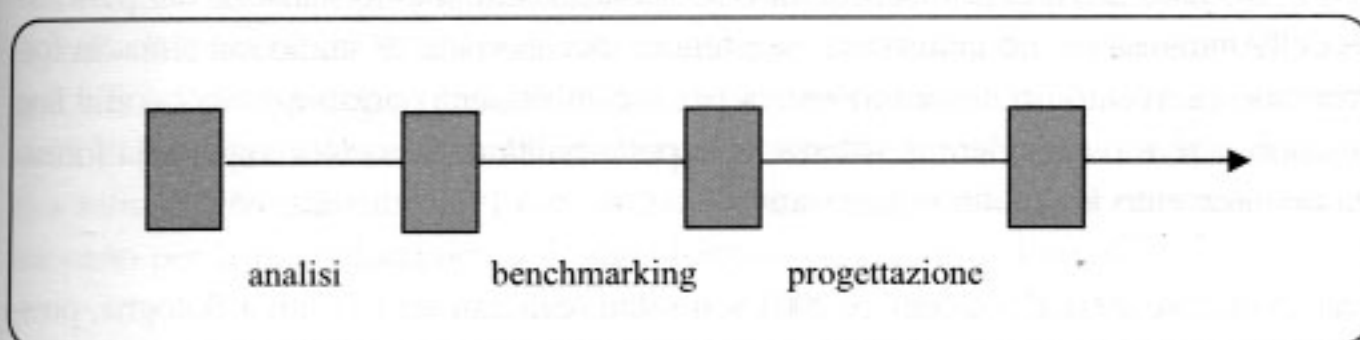
- la formazione e l'addestramento relativa al livello di "ruolo" è quella che tenta di adeguare le competenze e i comportamenti degli individui in ragione dei ruoli da esercitare nell'ambito dell'organizzazione. Essa si coniuga con i sistemi di gestione del personale e quindi con le indicazioni che provengono dai sistemi di valutazione del potenziale e della prestazione;
- la formazione relativa al livello di "organizzazione" è quella che tenta di adeguare le competenze e i comportamenti dell'insieme delle persone di un'organizzazione in

relazione alle direttrici strategiche di sviluppo connesse ai contesti di riferimento. Essa si coniuga con le necessità dell'organizzazione di risultare adeguata per i clienti che serve nell'ambito del contesto in cui opera;

o la formazione relativa al livello di "contesto" è quella che tenta di adeguare i sistemi che organizzazioni diverse hanno in comune per rispondere a *target* di riferimento comuni e che pertanto agisce su persone/ruoli delle diverse organizzazioni che devono cooperare interfunzionalmente e interistituzionalmente.

La formazione-intervento per la dirigenza lombarda

Il programma è stato realizzato parallelamente a quello già descritto relativamente al territorio siciliano. I contenuti del programma sono identici, solo che sono stati distribuiti in quattro *workshop* collocati in un arco di tempo che va dal 30 novembre al 22 dicembre, secondo lo schema seguente.



Le testimonianze raccolte nel corso del *benchmarking* sono state quelle dell'Agenzia delle Entrate e dell'INPS.

I partecipanti al programma sono stati i dirigenti dei distretti di Milano e di Brescia.

I progetti formativi inclusi nel Piano che è stato disegnato sono, in parte, da realizzarsi con la formazione tradizionale e, in parte, con la metodologia della formazione-intervento.

LE ESPERIENZE DEGLI ALTRI DISTRETTI REGIONALI

Le esperienze che seguono sono state condotte da docenti di scuole diverse da quella dell'Istituto di Ricerca sulla formazione Intervento, per lo più docenti universitari, ma tutte sono state ispirate da un approccio partecipativo al centro del quale c'è sempre e comunque una riflessione sullo *status quo* e una progettualità espressa in gruppo e supportata metodologicamente dai docenti/metodologi.

L'esperienza del Distretto di Corte di Appello di Roma

Il percorso si è articolato in due *workshop* di due giornate ciascuno, distanziati di un mese l'uno dall'altro.

Nel primo incontro (13 e 14 dicembre 2004) i 17 dirigenti del distretto – analizzando e confrontando le principali criticità emergenti – hanno individuato delle specifiche aree di azione, all'interno delle quali sarebbe risultato utile sperimentare, nel corso dell'anno 2005, la metodologia della formazione-intervento.

Attraverso il lavoro in sottogruppi, si è verificata poi la fattibilità di ciascuno dei progetti. Al contempo, è stata anche avviata la riflessione sulle tematiche da affrontare, eventualmente, nel 2005 con lo strumento della formazione tradizionale.

Nel secondo incontro, svoltosi a Viterbo l'11 e 12 gennaio 2005, i dirigenti hanno definitivamente delineato e formalizzato le proposte di formazione-intervento da realizzare nell'anno 2005, con la scansione dettagliata delle relative fasi, della tempistica e degli attori organizzativi coinvolti; al contempo sono state definite anche le tematiche da gestire a livello distrettuale con la metodologia tradizionale della formazione in aula.

Il risultato che si è raccolto è l'interesse ad affrontare, con la metodologia della formazione intervento, in via prioritaria, il tema della gestione delle spese di giustizia.

L'esperienza del distretto di Corte di Appello di Bologna

Il 16 settembre 2004, presso la sede di Genova della Scuola di formazione del personale dell'Amministrazione giudiziaria, si è tenuta una giornata di studio sul tema "la formazione-intervento: strategia innovativa per il cambiamento organizzativo", con il fine di conoscere e condividere le valenze e le potenzialità della metodologia della formazione-intervento in ambito organizzativo.

Dal 26 ottobre 2004 al 9 dicembre 2004 sono stati realizzati sei incontri a Bologna, presso l'Ufficio per la formazione del personale, con il fine di favorire l'adesione alla sperimentazione, l'approfondimento e la sperimentazione metodologica di rilevazione del fabbisogno e di sviluppo progettuale.

Nel corso dell'ultimo incontro, una parte della giornata è stata dedicata alla presentazione di *benchmarking* interno, che ha favorito la conoscenza dell'*iter* seguito da un Ufficio giudiziario dello stesso distretto regionale sulle opportunità di miglioramento, colte osservando i processi interni alla propria organizzazione. L'esperienza presentata è nata e si è sviluppata con il contributo di tutti gli attori organizzativi, dirigente e dipendenti dell'Ufficio del Giudice di Pace di Bologna, alcuni dei quali hanno partecipato all'incontro presentando la loro esperienza e rispondendo alle domande loro rivolte sulle dinamiche che hanno portato all'integrazione delle reciproche competenze durante un percorso di autoformazione.

I Capi degli Uffici del Distretto sono stati resi edotti del percorso intrapreso dai Dirigenti amministrativi con apposita comunicazione del Presidente della Corte d'Appello e del Procuratore Generale della Repubblica, presso la Corte d'Appello di Bologna.

L'occasione offerta dalla sperimentazione della metodologia della formazione-intervento ha favorito e permesso l'analisi dei fabbisogni formativi dell'organizzazione, definendo concretamente il legame tra apprendimento individuale e sviluppo organizzativo e ha indotto negli attori intervenuti una responsabilizzazione con riguardo alle analisi e alle decisioni formative orientate a risultati attesi.

Nel corso dell'esperienza di elaborazione dei fabbisogni formativi, i dirigenti hanno prodotto una proposta formativa che li coinvolge, orientata a favorire, sostenere ed ampliare i loro progetti di sviluppo organizzativo e professionale, attraverso la modalità del laboratorio.

Un *iter* decisionale condiviso tra tutti i partecipanti ha permesso l'individuazione dei percorsi formativi prioritari, che sono in fase di progettazione avanzata, con il coinvolgimento costante, a cura del formatore, dei dirigenti del distretto.

L'esperienza del distretto di Corte di Appello di L'Aquila

Il percorso che ha portato all'elaborazione del piano di formazione per l'anno 2005 si è snodato attraverso tre moduli in aula per un totale di cinque giornate e di un periodo di sperimentazione di alcune modalità organizzative negli uffici di appartenenza.

Nel primo modulo i partecipanti, dopo aver redatto singolarmente una scheda di *assessment*, per la rilevazione di un profilo di competenze di base e trasversali, hanno elaborato, attraverso lavori di gruppo, due schede di buona prassi che comportavano una serie di impegni al rientro nell'ufficio di appartenenza.

Nel secondo modulo, previa informazione ai partecipanti delle attività da espletare per il piano di formazione, è stata realizzata, quindi, la relazione delle attività svolte nei singoli uffici dopo il primo modulo formativo, e, successivamente, si è messa a punto una unità di processo volta ad ottimizzare il servizio ispirato a una logica di rete collaborativa *intra* e *inter* istituzionale. I corsisti hanno perciò provveduto ad elaborare il questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi destinato ai loro uffici.

È stata, inoltre, predisposta una scheda di progetto per le attività formative per il 2005.

La fase di *benchmarking* interistituzionale di cui si è fatto sopra cenno ha visto coinvolti tre dirigenti di tre realtà della Pubblica Amministrazione diverse: INPS, Agenzia delle Entrate, Comune di L'Aquila.

Attraverso la somministrazione del questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi a tutto il personale di ciascun ufficio si è pervenuti alla elaborazione delle schede di progetto, prodotto della costituzione di comunità di pratica collaborative di ogni ufficio.

L'esperienza del distretto di Corte di Appello di Cagliari

I dirigenti amministrativi e i formatori distrettuali sono stati chiamati ad individuare delle aree di intervento migliorativo nei rispettivi uffici e nell'intero distretto.

Dopo un'attività di analisi e un ampio confronto, sono così pervenuti alla scelta di due progetti di dimensione infra-distrettuale, tra i quali quello riguardante le segreterie del personale.

In occasione della pianificazione delle attività formative per il 2005, dopo una serie di incontri a livello distrettuale, sono stati elaborati e condivisi col supporto di un docente esterno i punti principali del progetto.

Sono stati ritenuti prioritari i seguenti obiettivi:

- la socializzazione di conoscenze;
- il miglioramento dell'efficienza lavorativa (riduzione dei tempi di lavoro), la promozione di una nuova cultura lavorativa;

- la definizione di un'interpretazione normativa condivisa da applicare in maniera univoca negli uffici del distretto in relazione a una serie di istituti contrattuali.

Entro il 2005 dovrà essere elaborato un *vademecum*/documento delle interpretazioni comuni prodotte/identificate, comprensivo di apposita modulistica; dovranno inoltre prevedersi momenti periodici formalizzati di scambio/confronto; il tutto si dovrà tradurre nel miglioramento qualitativo dell'attività delle segreterie (snellimento delle procedure) e in una maggiore consapevolezza da parte del personale degli istituti contrattuali specifici, con conseguente minore problematicità delle istanze che da esso provengono.

L'esperienza del distretto delle Corti di Appello di Firenze e Perugia

Il percorso formativo è stato articolato in due moduli, cui hanno partecipato 16 Dirigenti in servizio nei due Distretti interessati. Entrambi i moduli, attuati in regime di residenzialità, hanno avuto la durata di due giornate ciascuno e sono stati previsti, nelle ore serali, dei momenti di formazione *outdoor* che hanno consentito sia di omogeneizzare ancora di più il clima d'aula, sia di sperimentare tecniche innovative di lettura delle dinamiche e delle criticità.

Nel corso del primo modulo, tenutosi a dicembre 2004, sono stati presentati i risultati delle rilevazioni dei fabbisogni formativi espressi dai dipendenti dei rispettivi Distretti e su tali dati si è discusso in gruppi di lavoro. Sono emerse criticità importanti, soprattutto in alcuni Circondari, e si è cercato di trovare soluzioni alle esigenze espresse in termini più impellenti dal personale nella rilevazione dei questionari.

Durante il secondo modulo, tenutosi a gennaio 2005, e dopo periodo di tempo sufficiente a stimolare una riflessione individuale, si è così potuto procedere alla stesura del documento di programmazione; nel corso di questa fase è stata privilegiata la metodologia dei gruppi di lavoro, distinti in relazione proprio alle due diverse realtà territoriali.

Nel Distretto di Perugia, si sta lavorando ora alla costituzione di un "Osservatorio" di analisi del clima organizzativo degli uffici giudiziari, voluto fortemente da tutti i Dirigenti, che, nell'ambito di esso, avranno il compito di analizzare la situazione esistente all'interno delle diverse realtà organizzative e professionali in cui si articola l'Amministrazione, individuare le principali criticità, collaborare alla definizione dei primari fabbisogni in termini di sviluppo organizzativo e/o delle competenze del personale, monitorare nel tempo i cambiamenti.

L'Osservatorio sarà, dunque, la "palestra" in cui i Dirigenti sperimenteranno, mettendosi in gioco, le proprie competenze nella valutazione e nella progettazione di interventi anche in settori in cui, non avendo la necessaria specifica preparazione, dovranno valersi di professionalità esterne e dell'esperienza di esperti qualificati.

In questa struttura, di permanente aggiornamento anche culturale, le eventuali risoluzioni organizzative saranno calate nelle concrete realtà, dando così risposte motivate e non meramente formali.

L'Osservatorio rappresenta, quindi, la fase propedeutica a tutti gli interventi formativi che saranno successivamente realizzati con la metodologia della formazione-intervento.

L'esperienza del distretto delle Corti di Appello di Genova e Torino

Il programma didattico si è articolato nel seguente modo:

- 1ª giornata, 11 novembre 2004: obiettivo della Formazione Intervento, priorità e aree prioritarie, metodi e strumenti di lavoro, lavoro in gruppo plenario e in 4 sottogruppi (5-6 persone);
- 2ª giornata, 12 novembre 2004: identificazione delle priorità e loro graduatoria, Identificazione di un possibile piano di lavoro, identificazione delle tappe di svolgimento, lavoro nei 4 sottogruppi;
- 3ª giornata, 1 dicembre 2004: monitoraggio generale dello stato avanzamento lavori, identificazione delle problematiche riscontrate, monitoraggio di dettaglio per singolo gruppo, identificazione delle fasi ancora da svolgere, risoluzione problematiche, lavoro in plenaria alla mattina, lavoro nei 4 sottogruppi al pomeriggio;
- 4ª giornata, 20 dicembre 2004: monitoraggio generale dello stato avanzamento lavori, consegna dei Piani di Formazione 2005, lavoro in plenaria.

Al programma hanno partecipato i Dirigenti Amministrativi dei distretti di Corte di Appello di Genova e Torino (20 persone complessivamente).

I dirigenti hanno coinvolto – in diversa misura a seconda degli Uffici interessati – i Capis Ufficio e i responsabili amministrativi di settore (cioè prevalentemente cancellieri di area "C"). In alcuni casi hanno distribuito questionari a tutto il personale.

Tra gli interventi che si sono rilevati necessari ci sono:

- la riorganizzazione delle cancellerie della Procura Generale presso la Corte di Appello di Genova;
- la standardizzazione delle procedure di servizio e della modulistica dei quattro Uffici del Giudice di Pace di Genova.

L'esperienza del distretto della Corte di Appello di Ancona

L'intervento ha coinvolto i nove Dirigenti amministrativi in servizio rispettivamente presso la Corte di Appello, la Procura Generale, quattro Tribunali e tre Procure della Repubblica. Esso ha preso l'avvio il 29/10/2004.

È stato usato un questionario-preambolo di approccio, contenente domande inerenti la formazione pregressa, la situazione dell'organizzazione di appartenenza (dal punto di vista della funzionalità e della qualità) e la propria posizione personale in relazione a tali temi.

L'intervento formativo si è articolato in due distinti moduli:

- 1) il primo modulo – la cui giornata iniziale si è svolta, appunto, il 29/10/2004 – si è delineato come "fase d'aula" nell'ambito del programma formativo, a sua volta distinto in tre momenti:

- a) incontro preliminare (cd. "*momento alfa*"), che è servito da introduzione ed è altresì finalizzato alla negoziazione del programma;
- b) "*momento infra*" (*in itinere*), di valutazione e di riprogettazione (6/12/2004);
- c) "*momento omega*" (di chiusura), di progettazione dell'azione innovativa, di progettazione del prosieguo, di attivazione della rete, di ottimizzazione e di pubblicizzazione di quanto realizzato fino a quel punto (20/12/2004).

In quest'ultimo incontro sono state poste, infatti, le basi teoriche e sono emerse le indicazioni pratiche per lo svolgimento dell'attività formativa per l'anno 2005.

- 2) Gli incontri di cui sopra sono stati intervallati da un modulo "sul campo", svoltosi a Frontino (PU), presso la Residenza d'epoca S. Girolamo (3-4-5/11/2004).

Si è trattato, in sostanza, di un seminario residenziale con utilizzo della modalità di formazione di tipo esperienziale denominata *outdoor training*, abbinato a dei momenti di riflessione in aula, che si poneva come obiettivo quello di sviluppare dei livelli di apprendimento in cui la teoria facesse da supporto cognitivo alle esperienze sperimentate dai partecipanti in contesti *outdoor*.

In tale contesto, è stato sviluppato dai Dirigenti un "Prospetto delle criticità rilevate e delle proposte di miglioramento", in cui essi hanno individuato dodici settori di intervento, uniti dal tema fondamentale scelto già dal primo incontro, che è quello del rapporto degli Uffici giudiziari con l'utenza esterna, stigmatizzato nel titolo proposto: "L'orientamento all'utente - l'orientamento dell'utente".

Tale prospetto è stato fatto oggetto di successiva rielaborazione durante l'incontro del 6/12/2004 e, privato della sezione, già compilata, delle possibili soluzioni di cambiamento è stata inviata – nella sua nuova versione – agli Uffici giudiziari del Distretto, nonché al Dirigente l'ufficio di Coordinamento interdistrettuale per i sistemi informativi (CISIA) di Bologna.

A ciascun Ufficio giudiziario si chiedeva, in particolare – oltre alla compilazione della sezione "Possibili cambiamenti" – di riassegnare il proprio ordine di priorità ai settori di intervento preventivamente selezionati dal gruppo dei Dirigenti.

Sulla base delle risposte pervenute, nell'ultimo incontro del 20/12/2004, sono stati prescelti quattro settori di attività:

- 1) accoglienza ed orientamento degli utenti;
- 2) tenuta delle udienze civili e servizio di sportello delle cancellerie civili;
- 3) rilascio delle copie e dei certificati;
- 4) rapporti con gli uffici esterni (quest'ultimo, riservato ai dirigenti facenti funzioni).

Tutti gli interventi formativi previsti dal Piano verranno attuati utilizzando la metodologia della formazione-intervento.

Preliminarmente all'erogazione degli interventi ci saranno degli incontri di tipo seminario, da tenersi con i Referenti per la formazione della magistratura ordinaria ed onoraria, con i Capi degli Uffici giudiziari, con i Presidenti dei Consigli dell'Ordine degli Avvocati, con i Dirigenti amministrativi, anche facenti funzione, degli Uffici medesimi.

L'esperienza dei distretti delle Corti d'Appello di Venezia, Trieste, Trento e Bolzano

L'obiettivo dell'intervento ha inteso raggiungere due obiettivi:

- 1) il coinvolgimento dei dirigenti come proponenti diretti dei progetti di trasformazione e riorganizzazione dei propri servizi;
- 2) la predisposizione del Piano di formazione 2005 con articolazione dei progetti programmati sulla base delle priorità organizzative (integrazione fra strategia organizzativa ed esigenze di formazione del personale)

Il primo modulo, 25-26 ottobre 2004, ha trattato i seguenti temi:

- la formazione intervento: caratteristiche, modalità, obiettivi e criticità;
- individuazione delle Aree su cui intervenire: temi, unità organizzative coinvolte, prima ricognizione delle criticità e degli interventi;
- sintesi dei temi affrontati: la formazione esperienziale per lo sviluppo della formazione intervento;
- la coesione e l'integrazione fra il gruppo dei dirigenti per far avanzare i progetti di miglioramento organizzativo.

Si è sviluppato anche un "lavoro di gruppo" per l'impostazione dei progetti.

Il secondo modulo, 9-10-11 dicembre 2004, ha trattato i seguenti temi:

- la ripresa delle tematiche del precedente incontro di studio;
- l'approfondimento della metodologia progettuale della formazione-intervento;
- la coesione e l'integrazione fra il gruppo dei dirigenti per far avanzare i progetti di miglioramento organizzativo;
- l'impostazione del Piano di formazione 2005;
- l'approfondimento delle aree tematiche;
- l'individuazione delle esigenze formative dei dirigenti, del personale e dell'organizzazione;
- l'analisi della rilevazione formativa;
- la redazione del Piano di formazione.

Anche in questo modulo si è effettuato il lavoro di gruppo per la definizione dell'iter dei progetti

LE CONSIDERAZIONI FINALI

Nel percorso intrapreso per il rafforzamento della dirigenza perseguito all'interno del Ministero della Giustizia, la formazione-intervento costituisce una delle diverse strategie adottate al fine di potenziare il ruolo dei dirigenti, come promotori e primi artefici dei miglioramenti ai quali l'Amministrazione giudiziaria è chiamata.

La formazione-intervento, come si è detto, è una metodologia innovativa proprio perché cambia profondamente il sistema di apprendimento, ciò che ad esso è correlato (metodi, ruoli, finanziamenti, sistemi di controllo) e introduce un sistema gestionale che muta la concezione gerarchica dell'organizzazione e la valutazione stessa dell'uomo al lavoro, in quanto gli riconosce capacità progettuale e interesse non solo remunerativo.

Ciò che possiamo valutare oltremodo importante è il fatto di:

- averla potuta sperimentare proprio in un Ministero come quello della Giustizia, che poteva sembrare più conservativo di altre organizzazioni;
- aver visto progressivamente allargarne l'area di applicazione, sulla scorta della valutazione positiva che ne hanno fatto coloro che l'hanno sperimentata;
- aver constatato che essa possa essere fatta oggetto di una politica funzionale per una sua applicazione sull'intero territorio nazionale;
- aver verificato come, in alcuni territori, la stessa metodologia coinvolge gli enti locali accanto ai quali opera la Giustizia, sviluppando utili sinergie.

Nei casi sperimentati, in fase diffusiva, sotto la parola formazione-intervento, si sono collocati processi di apprendimento diversi. Alcuni si ritengono rigorosamente afferenti la metodologia di cui il marchio è registrato e il percorso è certificato, altri sono di natura diversa anche se hanno come idea comune il lavoro di analisi che ha coinvolto i partecipanti sulla natura dei problemi della propria organizzazione in vista di una soluzione progettuale e condivisa.

In tutte le esperienze l'*équipe* docente si è configurata come una struttura di stimolazione, di accompagnamento e di sostegno del processo di analisi condotto dai partecipanti, nella ricerca dunque di una consapevolezza collettiva dei problemi da risolvere e delle soluzioni da trovare.

Tutto ciò nella convinzione che valga più il metodo per trovare le soluzioni ai problemi che acquisire soluzioni da applicare ai problemi e da insegnare come unica strada per risolverli.