



NEXT GENERATION UPP

L'Ufficio per il Processo dei Tribunali dell'area Insubrica. Proposta formativa per le soft skills in ambito giuridico

Sommario

Introduzione	2
Quadro teorico	2
La raccolta dei dati	4
I risultati della survey	4
Analisi e proposta formativa	10
Bibliografia	12

Stato del documento	Versione 1
Data	27-09-2023

Introduzione

Nelle università spesso c'è la convinzione che gli studenti di giurisprudenza sviluppino le loro identità professionali o nelle loro famiglie di origine o attraverso esperienze di vita passate o sul posto di lavoro. Quindi si pensa che l'identità professionale sia un concetto difficilmente insegnabile e che i professori di diritto non siano in grado di affrontarlo nella maniera adeguata (Swaim Daicoff, 2014-2015).

Tuttavia, i dati empirici rilevano che molti studenti di giurisprudenza cambiano a seguito della scuola di legge. Durante il corso universitario in legge gli studenti di giurisprudenza diventano più cinici nei confronti della professione legale (Saunders & Levine, 1994), meno filosofici, meno introspettivi e meno interessati alle astrazioni, alle idee e al metodo scientifico (Hedegard, 1979), meno concentrati sulle soddisfazioni intrinseche e più motivati da ricompense esterne (Krieger, 2002; Sheldon & Krieger, 2004).

Quindi, intervenire sulla formazione dell'identità professionale è possibile. Per identità professionale si intendono non solo le competenze tecniche legate alla professione, ma anche i valori, le preferenze, le passioni, le soddisfazioni intrinseche, l'intelligenza emotiva (Goleman, 1998). Diversi studi empirici (Swaim Daicoff, 2014-2015) hanno esaminato le abilità e le competenze non tradizionali (dette anche competenze trasversali o soft skills) che rendono gli avvocati più efficaci. Queste competenze possono essere raggruppate in quattro categorie: (1) consapevolezza (di sé) intrapersonale, valori e abilità; (2) competenze di gestione intrapersonale; (3) consapevolezza interpersonale; (4) competenze di gestione interpersonale (Swaim Daicoff, 2012).

L'attuale sistema di reclutamento dei magistrati obbliga i candidati a concentrare i propri sforzi sullo studio delle materie giuridiche per molto tempo. Si tratta di un iter lungo e costoso, e che, fra l'altro, potenzialmente discrimina in funzione del reddito (Contini, 2017). Inoltre, nonostante le buone conoscenze tecniche, i nuovi magistrati selezionati tendono ad essere meno forti nelle competenze trasversali, come le capacità di comunicazione, la capacità di gestione del tempo e la leadership personale. Queste competenze devono essere sviluppate nella fase di inserimento lavorativo, mentre sarebbe più opportuno che fossero acquisite prima, durante il percorso di studi (Contini, 2017).

Nell'ambito del progetto *Next Generation UPP* del Ministero della Giustizia finanziato con fondi europei (PON Governance e Capacità Istituzionale), per cui l'Università degli Studi dell'Insubria ha supportato alcuni Uffici Giudiziari della Lombardia – Como, Lecco, Sondrio e Varese – nell'implementazione dell'Ufficio per il Processo (UPP), è stata realizzata una survey, attraverso la somministrazione di un questionario online, che ha coinvolto tutto il personale dei Tribunali interessati (Magistrati, Personale Amministrativo, funzionari dell'Ufficio per il Processo). La survey, condotta tra il mese di gennaio e quello di marzo del 2023, ha permesso di individuare i fabbisogni formativi degli Addetti all'Ufficio per il Processo (di seguito "AUPP"), presenti presso i Tribunali al momento della rilevazione, e le competenze trasversali (o soft skills) più usate e quelle considerate più importanti nel lavoro nei Tribunali.

Sulla base dei dati raccolti e dello studio della letteratura sono state costruite due proposte formative legate alle soft skills, una da attuare nei corsi universitari di giurisprudenza e l'altra negli stessi Uffici Giudiziari.

Quadro teorico

È ampiamente riconosciuto che le soft skills, al pari delle hard skills, siano competenze strategiche per ottenere un qualsiasi lavoro e per condurre una vita personale e professionale soddisfacente

(Pellerey, 2017, p.16). È ugualmente riconosciuto, però, come l'acquisizione delle soft skills sia un processo lungo e difficile da valutare perché i tempi del cambiamento, se non si inizia a svilupparle in età giovanile, non sono corti e sarebbe necessario avere accesso ad una grande quantità di informazioni da raccogliere da diverse fonti (Cecconi et al., 2019). Inoltre, la valutazione delle soft-skills possedute e necessarie per ogni persona deve tenere conto dei contesti in continua trasformazione.

Negli anni la ricerca sulle metodologie utili a sviluppare le soft skills nei sistemi di alta formazione può essere ricondotta a tre filoni differenti (De Giovanni e Melacarne, 2017).

Il primo canale di ricerca è riconducibile alla *Transformative Learning Theory* (TLT), focalizzato sulle metodologie di educazione degli adulti nei contesti lavorativi e di vita quotidiana (Taylor, Cranton, 2012). È stato tra i primi approcci ad indicare come strategico per l'occupazione il processo educativo di sviluppo delle soft skills, soprattutto quelle capaci di supportare la persona ad affrontare le contraddizioni, e i problemi, crescenti in una società sempre più complessa. Si sta facendo riferimento allo sviluppo di soft skills particolari quali il problem-solving, il pensiero critico e le competenze sociali.

Il secondo filone di ricerca, invece, affronta il problema dello sviluppo delle soft skills nel contesto universitario. In questo caso l'idea di base è che le soft skills possano essere sviluppate se vengono ricreate, all'interno delle aule universitarie, condizioni e situazioni simili a quelle reali in cui sperimentare modelli di pensiero e comportamento (Resnick, 1995). Si tratta di metodologie *Learner Centered Teaching* (LCT) che adottano una prospettiva 'micro', per cui il docente può tentare di sviluppare le soft skills durante le lezioni, progettando attività specifiche e attraverso l'uso di nuove tecnologie (De Giovanni e Melacarne, 2017).

Il terzo filone di ricerca interseca i primi due e si concentra sulle logiche formative (Fabbri, 2007) che possono essere utilizzate per sviluppare le soft skills all'interno di un'organizzazione. Quindi l'oggetto di analisi si sposta dal contesto (che può essere la società, l'università, l'aula, ...) ai dispositivi utilizzabili per sviluppare le soft skills tramite azioni formative (*Strategic Organizational Learning*, SOL) finalizzate allo sviluppo organizzativo (Gephart, Marsick, 2016).

Nell'ambito dello *Strategic Organizational Learning* (SOL) ci sono due principali logiche di azione (Yorke, Knight, 2004):

1. *Parallel* (Approccio parallelo);
2. *Embedded* (Approccio integrato).

L'approccio parallelo affianca alle normali attività didattiche dello studente universitario delle attività focalizzate allo sviluppo delle soft skills e organizzate nella forma di seminari, laboratori e workshop. Si tratta di attività per cui sono riconosciuti dei crediti formativi o delle certificazioni. In genere l'organizzazione della formazione sulle soft skills parte dall'individuazione delle soft skills da associare ad un determinato percorso di studio e segue con la definizione dei moduli formativi e con la predisposizione degli strumenti utili a valutare l'impatto di questo processo formativo sull'apprendimento degli studenti.

L'approccio integrato non differenzia tra le modalità per insegnare i contenuti disciplinari e quelle per insegnare le soft skills (Yorke, Knight, 2004), e si caratterizza per cercare di cambiare la qualità dei metodi di insegnamento senza aumentare l'offerta formativa, sulla base del presupposto per cui le soft skills non possono essere separate dalle competenze tecniche perché nel momento dell'applicazione un soggetto le userà insieme (Treleaven, Voola, 2008). Quindi diventa centrale

l'utilizzo di modalità didattiche *learner centered* in aula. Per esempio, il problem solving può rientrare tra le competenze a cui uno studente può attingere nel cercare di trovare la soluzione ad un particolare problema, che richiede comunque anche altre conoscenze in funzione del contesto (Engeström, 2001). In questa prospettiva conta la situazione in cui ci si trova che potrà richiedere di mettere in moto soft skills e hard skills (Wertsch, 1998). Secondo Treleaven e Voola (2008) l'adozione di un approccio integrato potrebbe favorire l'apprendimento degli studenti ed essere più sostenibile per la struttura organizzativa dell'università.

La raccolta dei dati

I dati sulla valutazione della formazione somministrata agli AUPP e sulle soft skills più usate e importanti per il personale dei Tribunali del nord ovest della Lombardia sono stati raccolti attraverso la somministrazione online di un questionario semi-strutturato (si è usato lo strumento Forms di Microsoft). Il questionario è stato costruito con la collaborazione di un gruppo di ricercatori dell'Università dell'Insubria e del Politecnico di Milano. La survey è stata realizzata tra il mese di gennaio e quello di marzo del 2023.

Il questionario è stato inviato online tramite posta elettronica a tutto il personale dei quattro Tribunali seguiti dall'Università dell'Insubria, e ha riguardato tre tipologie di soggetti: gli Addetti all'Ufficio per il Processo (AUPP), i Magistrati e il Personale Amministrativo.

Il questionario ha permesso di raccogliere informazioni:

- a) sulle caratteristiche dei rispondenti (età, sezione del tribunale di appartenenza, anzianità di lavoro, presenza di precedenti esperienze professionali, titolo di studio);
- b) sulla formazione somministrata agli AUPP;
- c) sulla frequenza d'utilizzo e sul livello di importanza delle soft skills.

I risultati della survey

I rispondenti al questionario sono 119 su un totale di 293 soggetti presenti nei quattro Tribunali. Le percentuali di risposta sono: il 74% per gli Addetti all'Ufficio per il Processo (AUPP), il 45% per i Magistrati, il 31% per il Personale Amministrativo (PA) (Tabella 1).

Tabella 1 – Caratteristiche del campione

		AUPP	Magistrati	PA	Totale
Popolazione		46	67	180	293
n. rispondenti		34	30	55	119
Tribunale di appartenenza	Como	13	6	14	33
	Lecco	7	10	16	33
	Sondrio	3	8	10	21
	Varese	11	6	15	32
Sezione di appartenenza	Civile	20	19	32	71
	Penale	14	11	8	33
	Amministrativa	0	0	15	15
Età media		37	44	49	43
Titolo di studio	Diploma	0	0	20	20
	Laurea	33	30	34	97
	Dottorato	1	0	1	2

Precedenti esperienze professionali	Si	26	20	48	94
	No	8	10	7	25

Fonte: ns. elaborazione

Si riportano gli elementi di maggior interesse che emergono dall'analisi delle risposte.

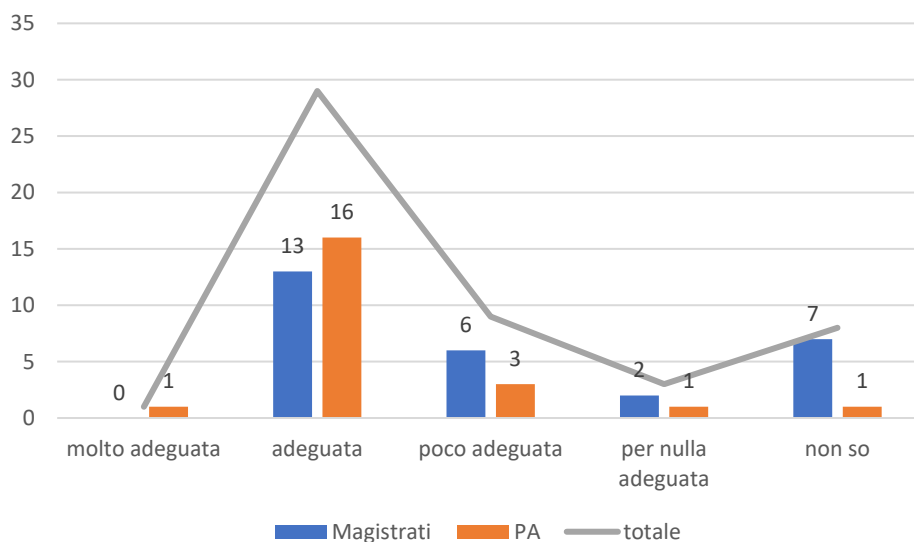
A. La formazione somministrata agli AUPP

Gli AUPP, prima di assumere l'incarico, hanno seguito un percorso di formazione specifica in funzione delle attività da svolgere nell'Ufficio per il Processo. La formazione è avvenuta online da parte del Ministero di Giustizia e in alcuni casi all'interno del Tribunale attraverso l'apprendimento sul campo.

Questa formazione come è stata giudicata dai Magistrati e dal Personale Amministrativo?

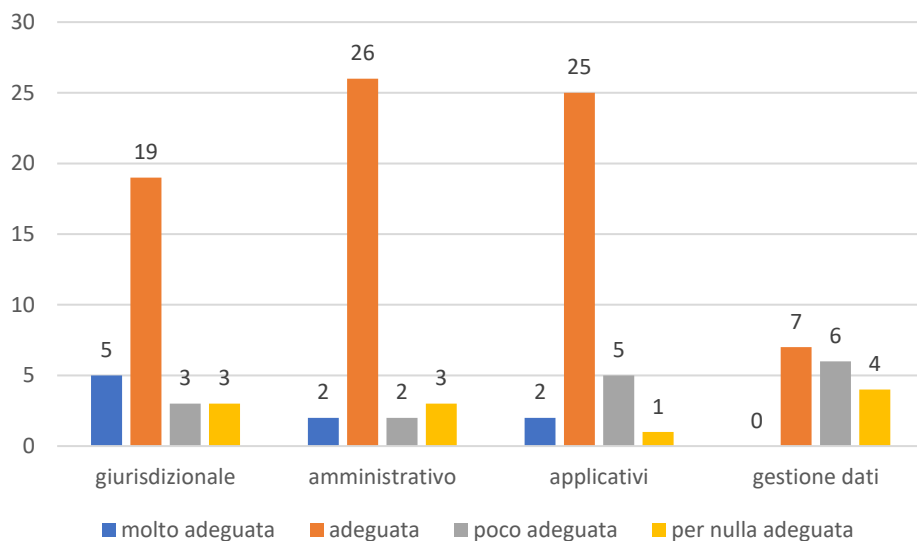
La maggior parte dei Magistrati e del Personale Amministrativo ha giudicato adeguata la formazione ricevuta dagli AUPP (58% dei rispondenti). C'è stato un solo giudizio di piena soddisfazione, mentre per il 24% dei rispondenti la formazione che gli AUPP hanno ricevuto per prepararli alle attività del tribunale è considerata poco o per nulla adeguata (Fig. 1).

Figura 1 – Valutazione della formazione somministrata agli AUPP (punto di vista di Magistrati e PA)



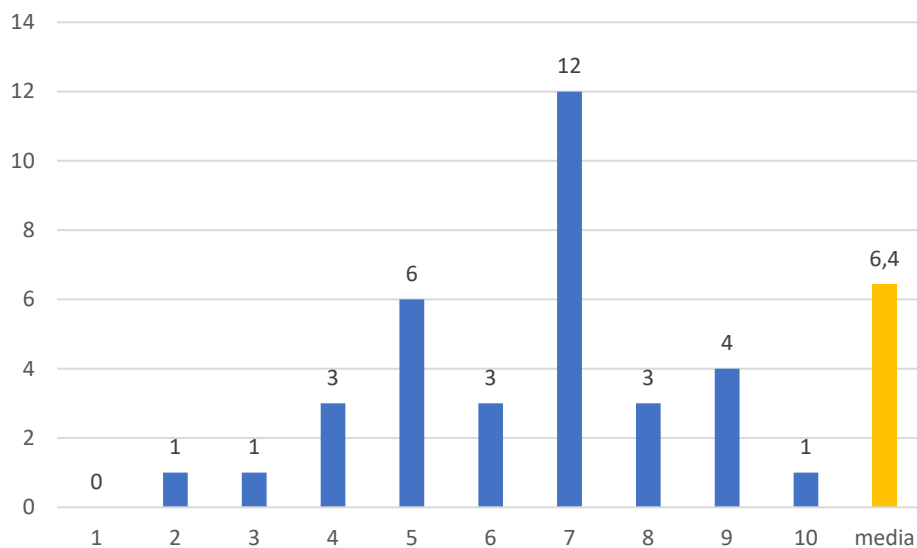
Invece, il giudizio degli AUPP sulla formazione ricevuta varia in funzione delle mansioni svolte (Fig. 2). Per la gestione dati il giudizio non è positivo: la formazione ricevuta è considerata adeguata da 7 rispondenti, mentre 10 l'hanno giudicata poco o per nulla adeguata. Per le attività in ambito giurisdizionale, di tipo amministrativo e per quelle legate all'uso degli applicativi la formazione ricevuta è considerata dagli AUPP sufficiente.

Figura 2 – Valutazione della formazione ricevuta dagli AUPP in funzione delle mansioni (punto di vista degli AUPP)



Nel complesso, senza fare distinzione tra mansioni, la formazione ricevuta dagli AUPP è giudicata dagli stessi AUPP più che sufficiente (Fig. 3): il giudizio medio è di 6,4. Il voto più basso che è stato dato è 2, quello più alto 10. Il voto modale è 7.

Figura 3 – Valutazione complessiva, da parte degli AUPP, sulla formazione ricevuta

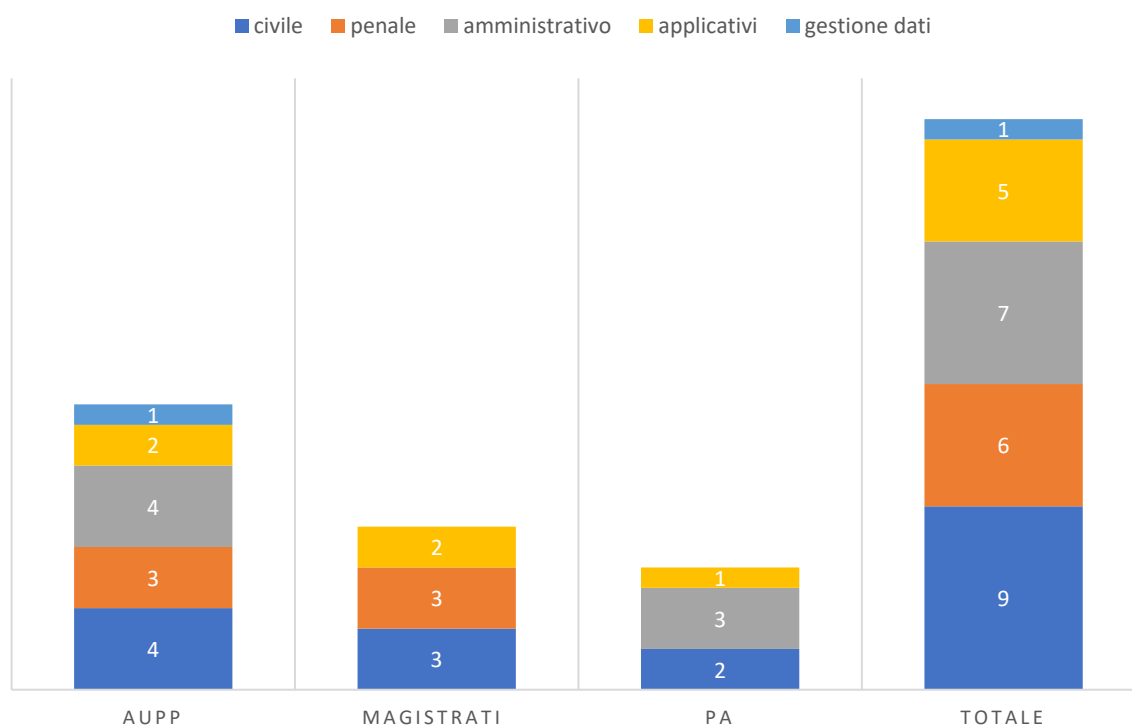


La non piena soddisfazione sulla formazione che gli AUPP hanno ricevuto mette in luce ambiti che necessitano di formazione aggiuntiva.

Quali sono questi ambiti?

Considerando tutte le risposte (quelle dei Magistrati, del Personale Amministrativo e degli AUPP) il maggior bisogno di ulteriore formazione per gli AUPP riguarda l'ambito civile, seguito da quello amministrativo, poi da quello penale e degli applicativi e infine dalla gestione dei dati (Fig. 4).

Figura 4 – Ambiti per cui gli AUPP hanno bisogno di formazione aggiuntiva



B. Le soft skills

La survey, oltre ad indagare il percorso formativo ricevuto dagli AUPP e ad individuare i fabbisogni formativi emergenti, ha previsto un'ampia parte dedicata all'analisi delle competenze trasversali con l'obiettivo di disegnare delle proposte formative da implementare nei corsi universitari e all'interno dell'Ufficio per il Processo. La rilevazione ha riguardato gli AUPP, i Magistrati e il Personale Amministrativo.

Le competenze trasversali (o soft) rilevate sono:

1. Visione sistemica: essere in grado di comprendere le relazioni ed implicazioni tra parti diverse dell'Ufficio giudiziario e del contesto in cui opera;
2. Orientamento al Servizio: operare in una ottica di servizio all'interno e all'esterno dell'Ufficio, consapevole delle esigenze dei diversi soggetti interessati;
3. Problem solving: fare il possibile per individuare e mettere in pratica soluzioni adeguate ai problemi da affrontare nelle attività assegnate;
4. Collaborazione verso il risultato: comprendere gli obiettivi e i traguardi da raggiungere offrendo e ottenendo collaborazione dalle altre persone a questo scopo;
5. Attenzione alla qualità: operare con precisione curando l'accuratezza e verificando la correttezza del lavoro svolto in tutte le sue fasi;
6. Gestione del proprio tempo di lavoro: pianificare la propria attività con efficacia per gestire al meglio anche le situazioni di particolare carico;
7. Spirito di iniziativa: agire rapidamente per proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, metodi, soluzioni a fronte di problemi ed opportunità;
8. Analisi delle informazioni: reperire informazioni aggiuntive, anche non strutturate, al fine di ottenere una comprensione adeguata dell'oggetto del lavoro;

9. Lavoro in gruppo: essere consapevole dell'importanza di integrare esperienze e professionalità diverse e di conseguenza facilitare il lavoro del gruppo;
10. Attenzione alla relazione: sviluppare relazioni interpersonali positive sul lavoro;
11. Autocontrollo: gestire efficacemente le situazioni di stress;
12. Reazione all'errore: individuare correttamente le cause di errori o altri eventi negativi e reagire ad essi in modo costruttivo.

Per le competenze soft sono state fatte due tipi di misurazione: la frequenza di utilizzo e il livello di importanza.

Per la frequenza di utilizzo la scala usata è di 4 valori: "mai", "qualche volta", "spesso", "quotidianamente". Al fine di avere una rappresentazione delle risposte che consentisse il confronto tra le tre tipologie di soggetti intervistati, ad ognuno di questi valori è stato assegnato un numero da 1 a 4. Infine, per ogni competenza e per ogni tipologia di rispondente è stato calcolato il valore medio sulla base di tutte le risposte pervenute.

Per quanto riguarda l'importanza delle competenze soft la scala di misurazione va da 1 (valore più basso) a 5 (valore più alto). Anche in questo caso per ogni competenza e per ogni tipologia di rispondente è stato calcolato il valore medio sulla base di tutte le risposte pervenute.

Per consentire il confronto tra importanza e frequenza d'uso delle soft skills i valori delle frequenze e quelli dell'importanza sono stati riportati tutti ad una scala di 10.

Sulla frequenza di applicazione le risposte di AUPP e PA sono abbastanza concordanti, mentre quelle dei Magistrati, che dichiarano frequenze di applicazione delle soft skills lievemente più basse, esprimono una percezione un poco differente – lo si può osservare dai valori medi per tipologia di soggetto presenti nella Tabella 3. Il dato interessante, che accomuna tutti i rispondenti, è che la frequenza d'applicazione delle soft skills all'interno dei 4 Tribunali osservati è sempre su livelli alti, ben oltre la sufficienza. Questo vale per tutte le soft skills esaminate. Infatti, il valore minimo medio è 7,6 (per il "Lavoro di gruppo"), mentre quello più alto è 9,2 (per "Attenzione alla qualità" e "Gestione del tempo").

Tabella 2 – Competenze soft: frequenza d'applicazione (da 0 a 10)

Soft skills	AUPP	Magistrati	PA	Media per soft skill
Visione sistemica	8,4	7,5	8,5	8,1
Orientamento al servizio	8,3	7,8	8,5	8,2
Problem solving	9,2	8,6	8,7	8,8
Collaborazione verso il risultato	8,8	7,5	8,2	8,2
Attenzione alla qualità	9,1	9,0	9,4	9,2
Gestione del tempo	9,1	9,0	9,5	9,2
Spirito di iniziativa	8,5	7,7	8,8	8,3
Analisi delle informazioni	8,6	7,5	8,5	8,2
Lavoro di gruppo	7,8	7,0	8,1	7,6
Attenzione alla relazione	8,9	8,6	8,5	8,7
Autocontrollo	9,0	8,2	8,5	8,6
Reazione all'errore	8,6	7,5	8,4	8,2
Media per soggetto	8,7	8,0	8,6	8,4

Fonte: ns. elaborazione

Se si prende in considerazione l'importanza delle competenze soft i valori espressi dai tre gruppi di intervistati sono molto simili: 8,3 per gli AUPP, 7,9 per i Magistrati e 8,0 per il PA (Tabella 3). Anche in questo caso, come per la frequenza d'applicazione, si tratta di valori alti: si va da un minimo di 7,6 (per il "Lavoro di gruppo") ad un massimo di 8,4 (per "Attenzione alla qualità" e "Gestione del tempo").

Tabella 3 – Competenze soft: importanza (da 0 a 10)

Soft skills	AUPP	Magistrati	PA	Media per soft skill
Visione sistemica	8,2	7,7	7,9	7,9
Orientamento al servizio	8,0	8,1	8,0	8,0
Problem solving	8,3	8,5	8,4	8,4
Collaborazione verso il risultato	8,4	7,8	8,2	8,1
Attenzione alla qualità	8,5	8,6	8,1	8,4
Gestione del tempo	8,5	8,5	8,1	8,4
Spirito di iniziativa	8,6	7,6	8,0	8,1
Analisi delle informazioni	8,4	7,4	7,8	7,9
Lavoro di gruppo	8,2	7,0	7,6	7,6
Attenzione alla relazione	8,1	7,4	7,7	7,7
Autocontrollo	8,5	8,0	8,0	8,1
Reazione all'errore	8,3	8,2	8,0	8,2
Media per soggetto	8,3	7,9	8,0	8,1

Fonte: ns. elaborazione

Nell'analisi delle competenze trasversali è stato fatto il confronto tra importanza e frequenza d'applicazione. Questo confronto consente di verificare se le competenze considerate come più importanti siano anche quelle più frequentemente applicate nel contesto lavorativo dei Tribunali (Tabella 4).

Tabella 4 – Differenza tra frequenza e importanza delle soft skills

Soft skills	AUPP	Magistrati	PA	Media per soft skill
Visione sistemica	0,16	-0,16	0,63	0,21
Orientamento al servizio	0,35	-0,31	0,49	0,18
Problem solving	0,94	0,06	0,37	0,45
Collaborazione verso il risultato	0,38	-0,27	0,05	0,05
Attenzione alla qualità	0,58	0,46	1,30	0,78
Gestione del tempo	0,64	0,48	1,35	0,82
Spirito di iniziativa	-0,10	0,11	0,79	0,27
Analisi delle informazioni	0,20	0,15	0,73	0,36
Lavoro di gruppo	-0,36	0,06	0,41	0,03
Attenzione alla relazione	0,79	1,23	0,83	0,95
Autocontrollo	0,56	0,20	0,55	0,44
Reazione all'errore	0,22	-0,69	0,43	-0,02
Media per soggetto	0,36	0,11	0,66	0,38

NB: in rosso le differenze negative, quelle per cui l'importanza è superiore alla frequenza.

Fonte: ns. elaborazione

In genere, la frequenza d'applicazione delle soft skills è sempre superiore al livello di importanza. Se si considera la media delle risposte delle tre tipologie di rispondenti questo accade per tutte le soft skills tranne che per la "Reazione all'errore".

Emergono differenze tra i tre gruppi.

Per gli AUPP in due casi ("Spirito di iniziativa" e "Lavoro di gruppo") la frequenza è più bassa dell'importanza. La differenza maggiore tra i valori della frequenza e quelli dell'importanza si ha per "Problem solving", quella minore per "Spirito di iniziativa".

Per i Magistrati frequenza e importanza concordano spesso: in 7 casi la differenza non supera lo 0,20. Questo non avviene, però, per la competenza "Attenzione alla relazione" che ha un valore di frequenza molto più alto di quello di importanza. In 4 casi il livello dell'importanza supera quello della frequenza, si tratta delle soft skills "Reazione all'errore", "Collaborazione verso il risultato", "Orientamento al servizio" e "Visione sistemica".

Per quanto riguarda il Personale Amministrativo frequenza e importanza sono molto vicine solo in un caso: la "Collaborazione verso il risultato". Per tutte le altre competenze trasversali il valore della frequenza è sempre superiore a quello dell'importanza. Per due competenze ("attenzione alla qualità" e "gestione del tempo") la differenza tra il valore della frequenza e quello dell'importanza è massimo.

Analisi e proposta formativa

Dall'analisi delle risposte al questionario emergono due tipologie di fabbisogni formativi da perseguire per rendere più efficace e immediato il contributo dei nuovi assunti al funzionamento dei Tribunali. La prima tipologia riguarda la formazione ricevuta sulle conoscenze tecniche specifiche per la professione giuridica (hard skills). La seconda riguarda le soft skills possedute e utili al lavoro nei Tribunali.

La formazione somministrata agli AUPP prima di assumere l'incarico – online da parte del Ministero di Giustizia e, in alcuni casi, sul campo direttamente nel Tribunale – è stata complessivamente giudicata sufficiente da parte dei Magistrati, del PA, ma anche degli stessi AUPP. Questo giudizio è positivo, ma sottintende che ci sono margini di miglioramento su cui poter intervenire per rendere la preparazione degli AUPP più adatta ai compiti da svolgere. In particolare, come emerso dall'analisi dei dati della survey, gli intervistati considerano utile potenziare le conoscenze teoriche degli AUPP in ambito civile e penale, e quelle tecniche in ambito amministrativo e nell'utilizzo degli applicativi. Si tratta di un potenziamento formativo contestualizzato alle esigenze specifiche del lavoro da svolgere nei Tribunali e non di semplice apprendimento di nuove conoscenze teoriche. Dalle analisi il punto debole della formazione ricevuta dai nuovi addetti all'Ufficio per il Processo è l'applicazione pratica delle nozioni disciplinari apprese nel corso degli studi e il ridotto tempo che ha richiesto la formazione prima di prendere l'incarico.

Tutte le 12 soft skills sottoposte a valutazione hanno fatto registrare valori molto alti sia per la frequenza d'applicazione che per il livello di importanza ai fini del lavoro nei Tribunali. Quindi, c'è la consapevolezza, da parte di tutte le figure occupate nei Tribunali (Magistrati, Personale Amministrativo e AUPP), del ruolo strategico che queste competenze hanno per facilitare e migliorare le prestazioni lavorative. Le competenze considerate più importanti dagli intervistati sono anche quelle che hanno la frequenza d'applicazione maggiore: "Attenzione alla qualità", "Gestione del tempo", "Problem solving". I livelli di frequenza e importanza coincidono anche per la soft skill che ha i valori più bassi: "Lavoro di gruppo". Nella maggior parte dei casi la frequenza d'applicazione è più alta del livello di importanza. Non mancano situazioni per cui l'importanza della competenza

è superiore alla sua frequenza d'applicazione. In questo caso emergono le differenze tra i tre gruppi di rispondenti. Per gli AUPP le soft skills per cui si verifica questa inversione sono "Spirito di iniziativa" e "Lavoro di gruppo"; per i Magistrati sono "Reazione all'errore", "Collaborazione verso il risultato", "Orientamento al servizio" e "Visione sistemica"; per il PA questa inversione non è mai riscontrata. Se il livello di importanza è superiore a quello della frequenza d'applicazione ci troviamo di fronte ad una differenza che dovrebbe essere colmata attivando modalità di recupero. Quindi, dovrebbero essere realizzate attività formative per potenziare le soft skills, indiscriminatamente perché sono tutte giudicate funzionali per il lavoro nei Tribunali, e per equilibrare le differenze tra importanza e frequenza d'applicazione.

In funzione dei fabbisogni formativi appena evidenziati e della letteratura (Yorke, Knight, 2004) le strade individuate per sviluppare le competenze soft, ma anche quelle hard, possono seguire in contemporanea due approcci: quello parallelo e quello integrato (Tabella 5). Si tratterà, quindi, da una parte di creare momenti formativi che affiancheranno quelli della didattica tradizionale e dall'altra, invece, di introdurre nella didattica tradizionale modalità di insegnamento che favoriscano non solo l'apprendimento delle conoscenze tecniche ma anche la pratica e lo sviluppo delle soft skills. Nel primo caso (l'approccio parallelo) i destinatari della formazione saranno direttamente gli studenti o il personale del Tribunale. Nel secondo caso (l'approccio integrato) si aiuteranno i docenti a familiarizzare con tecniche didattiche in grado di sviluppare le soft skills, quali la didattica *Learned Centered*, la didattica esperienziale, e la didattica *Challenge Based Learning* (CBL). Della didattica *Learned Centered* si è discusso all'inizio del report. Invece, la didattica esperienziale (Kolb, 1984) è un processo di apprendimento che parte dall'esperienza diretta dei concetti attraverso la riproduzione di situazioni, quanto più possibile vicine al mondo reale, in cui muoversi utilizzando conoscenze e abilità già acquisite e mettendo in pratica le soft skills. Infine, il CBL è un metodo didattico sviluppato da Apple Inc. per le sue Accademy per cui i docenti incoraggiano gli studenti a sfruttare le tecnologie che usano quotidianamente, a collaborare tra di loro e con i docenti o con altri esperti per risolvere problemi reali.

Tabella 5 – Fabbisogni e metodi formativi per gli AUPP

Fabbisogni formativi	Approcci formativi	Metodi formativi	Modalità di somministrazione
1. Potenziare le conoscenze teoriche degli AUPP in ambito civile e penale, amministrativo e nell'utilizzo degli applicativi 2. Potenziare le soft skills più rilevanti per il lavoro nei Tribunali 3. Agire sulle soft skills poco applicate rispetto alla loro importanza	1. Approccio parallelo 2. Approccio integrato	<ul style="list-style-type: none"> • Didattica <i>learner centered</i> • Didattica esperienziale • <i>Challenge Based Learning</i> (CBL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lezioni d'aula • Seminari • Laboratori • Workshop <p>Queste modalità di somministrazione possono avvenire in presenza all'Università o nei Tribunali e online.</p>

Per potenziare le soft skills degli AUPP e ridurre il divario tra importanza percepita e applicazione è stata costruita una proposta formativa basata su l'approccio parallelo e su metodi di didattica mista: tradizionale e esperienziale.

È previsto un intervento formativo per ognuno dei 4 Tribunali dell'area Insubrica.

La formazione sarà realizzata da docenti dell'Università dell'Insubria, supportati, in caso di necessità, da esperti esterni.

L'intervento formativo proposto si compone di due moduli:

1. **Introduzione alle soft skills.** Si tratta di lezioni frontali di tipo tradizionale – ma arricchite da interazione continua con l'aula, esempi pratici e momenti di discussione – durante le quali saranno illustrate le soft skills più importanti e le modalità per apprenderle o migliorarle. In totale sono previste 15 ore di lezione suddivise in 3 moduli di 5 ore (i moduli potranno essere a loro volta suddivisi in lezioni di minor durata per tenere conto di eventuali esigenze organizzative).

I tre moduli previsti sono:

- a. Essere efficaci lavorando nella propria organizzazione;
 - b. Intelligenza emotiva e gestione dello stress;
 - c. Comunicazione.
2. **Simulazione.** Si prevede di realizzare un laboratorio formativo basato sull'approccio *active learning* e sulle relative tecniche (come case study, role playing, gamification, teamworking, game simulation, problem solving). Si tratta, in effetti, di un'attività formativa basata sulla didattica esperienziale in cui, attraverso l'esame di un caso concreto i partecipanti cercheranno di affrontare una tematica lavorativa e risolvere un problema utilizzando gli strumenti appresi nelle lezioni precedenti. L'obiettivo è quello di evidenziare il ruolo positivo delle soft skills nella ricerca di soluzioni che rispondano alle questioni poste dalla simulazione. È prevista una sola simulazione della durata di 4 ore.

Bibliografia

Apple, Inc., *Apple Classrooms of Tomorrow – Today Learning in the 21st Century*, Cupertino, California: Apple, Inc., 2008.

Cecconi, L., De Santis, A., Bellini, C., *La misurazione delle competenze trasversali in un progetto di innovazione della didattica universitaria*, Giornale Italiano della Ricerca Educativa – Italian Journal of Educational Research, 2019.

Contini, F., (a cura di), *Handle with Care, Assessing and designing methods for the evaluation and development of the quality of justice*, IRSIG-CNR, Bologna, December 2017.

De Giovanni, L., Melacarne, C., (a cura di), *Le competenze trasversali per l'higher education*, Fondazione CRUI, I Quaderni dell'Osservatorio Università-Imprese, # 1, 2017.

Engeström, Y., *Expansive Learning at Work: Towards an Activity-Theoretical Reconceptualisation*, Journal of Education and Work, 14 (1), 133-156, 2001.

Fabbri, L., *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo*, Carocci, Roma, 2007.

Gephart, M.A., Marsick, V.J., *Strategic Organizational Learning: Using System Dynamics for Innovation and Sustained Performance*, Springer, New York, 2016.

Goleman, D., *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, 1998.

Hedegard, J.M., *The Impact of Legal Education: An In-Depth Examination of Career-Relevant Interests, Attitudes, and Personality Traits Among First-Year Law Students*, 1979 AM. B. FOUND. RES. J. 791, 836–37, 1979.

Kolb, D.A., *Experiential Learning experience as the source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984.

Krieger, L.S., *Institutional Denial About the Dark Side of Law School, and Fresh Empirical Guidance for Constructively Breaking the Silence*, 52 J. LEGAL EDUC. 112, 122–23, 2002.

Pellerey, M., *Soft skills e orientamento professionale*, CNOS-FAP, Roma, 2017 (Estratto da: http://www.cnos-fap.it/sites/default/files/pubblicazioni/soft_skill.pdf)

Resnick, L.B., “Imparare dentro e fuori scuola”, in, Pontecorvo, C., Ajello, A.M., Zucchermaglio, C., (a cura di), *I contesti sociali dell'apprendimento. Acquisire conoscenze, a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana*, Milano: LED, 1995.

Robles, M.M., Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly, 75(4), 2012.

Saunders, K.M., Levine, L., *Learning to think like a lawyer*, 29 U.S.F. L. REV. 121, 179–80, 1994.

Sheldon, K.M., Krieger, L.S., *Does Legal Education Have Undermining Effects on Law Students? Evaluating Changes in Motivation, Values, and Well-Being*, 22 BEHAV. SCI. & L. 261, 281, 2004.

Suchman, L.A., *Plans and Situated Actions: The problem of human-machine communication*, Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

Swaim Daicoff, S., *Expanding the Lawyer's Toolkit of Skills and Competencies: Synthesizing Leadership, Professionalism, Emotional Intelligence, Conflict Resolution, and Comprehensive Law*, 52 SANTA CLARA L. REV. 795, 826, 2012.

Swaim Daicoff, S., *Lawyer, form thyself: professional identity formation strategies in legal education through “soft skills” training, ethics, and experiential courses*, Regent University Law Review, vol. 27, n. 2, 2014-2015.

Taylor, E.W., Cranton, P., (Eds.), *Handbook of transformative learning: Theory, research and practice*, Jossey-Bass, San Francisco, 2012.

Treleaven, L., Voola, R., *Integrating the Development of Graduate Attributes Through Constructive Alignment*, Journal of Marketing Education, 30 (2), 160-173, 2008.

Wertsch, J.W., *Mind as action*, Oxford University Press, Oxford and New York, 1998.

Yorke, M., Knight, P.T., *Embedding employability into the curriculum*, Learning and Employability, 2004.