



Consiglio Nazionale  
delle Ricerche

## Rapporto di ricerca

La valutazione di medio-lungo periodo dei corsi di formazione iniziale e dei corsi di formazione permanente organizzati dalla Scuola superiore della magistratura

Scuola superiore della magistratura - Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Sede di Bologna. Roma 2022

## Indice

Premessa.....	4
Introduzione.....	7
Sintesi dei risultati ( <i>executive summary</i> ).....	8
Il questionario sulla valutazione ex-post della formazione iniziale da parte dei magistrati ordinari in tirocinio.....	8
I focus group per la valutazione ex-post dei corsi di formazione permanente.....	9
La fattibilità della valutazione ex-post di livello 2 e 3 secondo il metodo Kirkpatrick.....	10
Analisi dei dati del questionario sulla valutazione ex-post della formazione iniziale da parte dei magistrati ordinari in tirocinio.....	11
Introduzione e sintesi dei risultati.....	11
Risposte al questionario e dati di contesto.....	15
Valutazione complessiva dell'utilità della formazione iniziale per il lavoro giudiziario.....	19
Valutazione tirocinio generico.....	26
Valutazione tirocinio mirato.....	31
Valutazione sulla percezione del ruolo.....	48
Commenti raccolti con la domanda a risposta "aperta".....	50
Analisi bivariata.....	52
Considerazioni conclusive.....	67
Focus group organizzati nell'ambito della valutazione ex-post dei corsi di formazione permanente.....	69
Sintesi dei risultati dei focus group.....	69
I focus group e la valutazione ex-post.....	70
La valutazione dei contenuti e del metodo.....	70
Considerazioni conclusive.....	71
Rapporto di sintesi del Focus group del corso P21076 "L'ufficio per il processo e l'ufficio di collaborazione del procuratore della Repubblica", tenuto dal 4 al 6 ottobre 2021.....	73
Rapporto di sintesi del Focus group del corso P22021 "Intercettazioni di comunicazioni e tabulati", tenuto dal 14 al 16 marzo 2022.....	75
Rapporto di sintesi del Focus group del corso P22018 "Questioni aperte in tema di diritto di famiglia e delle persone", tenuto dal 7 al 9 marzo 2022.....	76
Appendici.....	79

## Premessa

I. - La Scuola superiore della magistratura (SSM) è impegnata nell'elaborazione e nello sviluppo di metodologie nuove ed efficaci nel settore della formazione giudiziaria allo scopo di migliorare la qualità delle iniziative in tutti i settori di cui si compone la sua attività.

Accanto alla formazione in presenza, in questi ultimi tre anni è stata sperimentata la didattica a distanza nelle sue diverse forme come mai accaduto in passato. Oltre ai moduli *e-learning*, già noti in passato, sono stati realizzati corsi totalmente *online* o in formato ibrido, forme di didattica mista con moduli sincroni e asincroni, aule virtuali per la formazione permanente, come nel caso della crisi d'impresa, allo scopo di proporre un'offerta formativa continuativa e capillare, con nuovi strumenti complementari di formazione e aggiornamento sia documentale sia video.

Questa offerta è stata sviluppata nel contesto di una dimensione europea<sup>1</sup> e internazionale di continuo confronto con le altre istituzioni di formazione giudiziaria facenti capo, in primis, alla Rete europea di formazione giudiziaria (*European Judicial Training Network*, EJTN) e alle organizzazioni internazionali che si occupano della formazione dei magistrati, come l'Unione europea e il Consiglio d'Europa.

A fronte di un'offerta formativa in costante espansione ed evoluzione si pone un tema centrale, quello della valutazione delle attività svolte: si tratta di iniziative effettivamente utili, che contribuiscono ad accrescere e ad affinare la professionalità dei partecipanti? Le metodologie prescelte hanno portato ai risultati immaginati? Come valutare quanto realizzato? Il rischio è di perdere di vista il fine della formazione professionale, ovvero sia quello di realizzare qualcosa di concretamente utile per chi vi partecipa e che possa essere applicato nel lavoro quotidiano. Ecco allora che il tema della valutazione dei programmi e degli eventi di formazione assume un ruolo centrale e non costituisce soltanto un noioso e inutile esercizio di compilazione di questionari.

La valutazione serve a verificare se gli obiettivi inizialmente fissati per la formazione siano stati realizzati e in che misura, considerando sia l'impatto immediato della formazione, sia gli effetti di medio-lungo periodo; al tempo stesso, dalla valutazione possono trarsi informazioni utili per definire le future esigenze di formazione.

La SSM ha coordinato nell'ultimo triennio un sottogruppo di lavoro sulle valutazioni nel contesto del gruppo metodologie della EJTN. Il frutto del lavoro è l'aggiornamento delle pratiche per facilitare il processo di valutazione dell'efficacia degli eventi formativi di formazione giudiziaria<sup>2</sup>. Un seminario coordinato dalla SSM, alla fine del 2022, ha presentato le migliori prassi in materia offerte dagli istituti di formazione giudiziaria in Europa<sup>3</sup>.

II. - La teoria dell'adeguata valutazione della formazione si basa, in larga misura, sugli studi svolti da Donald Kirkpatrick<sup>4</sup>. Il suo modello, concepito nel 1959 e riveduto nel 1994, propone prevalentemente

---

<sup>1</sup> EJTN, *Distance Learning Handbook*, in [https://www.ejtn.eu/PageFiles/20603/B402%20Distance%20learning%20Handbook%20\(5\).pdf](https://www.ejtn.eu/PageFiles/20603/B402%20Distance%20learning%20Handbook%20(5).pdf)

<sup>2</sup> <https://www.ejtn.eu/MRDDocuments/PRACTICALITIES-Kirkpatrick-2-3.pdf>

<sup>3</sup> Cfr. il precedente testo EJTN, *Practicalities for level 2 and level 3 of Kirkpatrick's model*, in <https://www.ejtn.eu/Catalogue/EJTN-funded-activities-2019111/Seminar-on-Evaluation-TM202213/>

<sup>4</sup> V. EJTN, *Guidelines for Evaluation of Judicial Training Practices*, in [https://www.ejtn.eu/PageFiles/20603/B404%20EJTN\\_JTM\\_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017\\_2.pdf](https://www.ejtn.eu/PageFiles/20603/B404%20EJTN_JTM_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017_2.pdf); REFG, *Manuale REFG sulla metodologia della formazione giudiziaria in Europa*, in [https://www.ejtn.eu/PageFiles/11019/JUST\\_IT-TRA-00.pdf](https://www.ejtn.eu/PageFiles/11019/JUST_IT-TRA-00.pdf). A. ROSA, *Il modello dei quattro livelli di Kirkpatrick per valutare la formazione continua: anelli e legami deboli di una "catena di evidenze"*, in *Lifelong, Lifewide Learning (LLL)*, in [https://cris.unibo.it/retrieve/e1dcb331-15bc-7715-e053-1705fe0a6cc9/Rosa%202018\\_LLL\\_14\\_31.pdf](https://cris.unibo.it/retrieve/e1dcb331-15bc-7715-e053-1705fe0a6cc9/Rosa%202018_LLL_14_31.pdf). Sulla valutazione

una autovalutazione fondata sui commenti dei diversi beneficiari della formazione . Il suo pregio sta nel fatto che esso non si ferma al semplice livello della “prima reazione” ma tiene conto di ulteriori livelli, importanti per valutare se gli obiettivi della formazione sono stati raggiunti in maniera sostenibile.

I quattro livelli del modello sono:

1. reazione,
2. apprendimento,
3. comportamento,
4. risultati.

L'analisi di ciascuno di essi permette di comprendere il grado di efficacia della formazione e le modalità per migliorarla in futuro.

Il primo livello esamina la reazione dei partecipanti al processo di formazione e attiene alla prima percezione che questi hanno dell'esperienza di formazione, ossia il loro livello di soddisfazione.

Il secondo livello riguarda la valutazione del processo di apprendimento e presuppone un'adeguata raccolta di dati che conducono alla formulazione di un giudizio più ponderato sulla formazione ricevuta una volta rientrati al lavoro . Si tratta, infatti, di un'attività di medio periodo.

Il terzo livello considera la valutazione del comportamento sul luogo di lavoro dopo il completamento di un programma o un evento di formazione e ha lo scopo di verificare se l'attività svolta abbia effettivamente inciso sui comportamenti dei magistrati partecipanti. [anche qua forse non ho capito io]

Il quarto livello attiene invece alla valutazione dei risultati, ossia, in ambito giudiziario, la valutazione dell'effetto che il lavoro di giudici e pubblici ministeri ha sui cittadini e sul funzionamento degli organi giurisdizionali e delle procure. Tale impatto si può misurare anche rilevando i cambiamenti dei risultati che hanno avuto luogo in un determinato organo giurisdizionale o in un dato ufficio di procura dopo lo svolgimento della formazione.

Sul piano delle criticità derivanti dall'utilizzo di tale metodo si evidenziano un grande investimento in tempo talvolta richiesto per portare a termine le procedure di valutazione e i costi legati al ricorso al terzo e al quarto livello.

Il principale vantaggio risiede nel fatto che attraverso tale modello è possibile cercare di valutare la formazione in modo “scientifico”.

III. - Dopo la ricerca realizzata nel 2021 sui primi 10 anni della SSM<sup>5</sup> in collaborazione con la sede di Bologna dell'Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari (IGSG-BO) del Consiglio Nazionale

---

formativa, in generale, v. A. LO SCHIAVO, *Valutazione*, in *Enciclopedia Italiana*, VII Appendice, Roma 2007, in [https://www.treccani.it/enciclopedia/valutazione\\_res-9e1966a6-9bca-11e2-9d1b-00271042e8d9\\_%28Enciclopedia-Italiana%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/valutazione_res-9e1966a6-9bca-11e2-9d1b-00271042e8d9_%28Enciclopedia-Italiana%29/)

<sup>5</sup> SSM, *Dieci anni di Scuola superiore della magistratura (2011-2021)*, Quaderno n. 12, in [https://www.scuolamagistratura.it/web/portalesm/nuovi-quaderni-ssm-frontend?p\\_p\\_id=it\\_intersistemi\\_ssm\\_portlets\\_quadernissm\\_P\\_QUADERNI\\_SSMPortlet\\_INSTANCE\\_3sVGZNRy1oLF&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&it\\_intersistemi\\_ssm\\_portlets\\_quadernissm\\_P\\_QUADERNI\\_SSMPortlet\\_INSTANCE\\_3sVGZNRy1oLF\\_filedownloadid=3498423](https://www.scuolamagistratura.it/web/portalesm/nuovi-quaderni-ssm-frontend?p_p_id=it_intersistemi_ssm_portlets_quadernissm_P_QUADERNI_SSMPortlet_INSTANCE_3sVGZNRy1oLF&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&it_intersistemi_ssm_portlets_quadernissm_P_QUADERNI_SSMPortlet_INSTANCE_3sVGZNRy1oLF_filedownloadid=3498423); SSM, *Ten years of the Italian School for the Judiciary (2011-2021)*, Quaderno n. 12, in [https://www.scuolamagistratura.it/web/portalesm/nuovi-quaderni-ssm-frontend?p\\_p\\_id=it\\_intersistemi\\_ssm\\_portlets\\_quadernissm\\_P\\_QUADERNI\\_SSMPortlet\\_INSTANCE\\_3sVGZNRy1oLF](https://www.scuolamagistratura.it/web/portalesm/nuovi-quaderni-ssm-frontend?p_p_id=it_intersistemi_ssm_portlets_quadernissm_P_QUADERNI_SSMPortlet_INSTANCE_3sVGZNRy1oLF)

delle Ricerche (CNR), il Comitato direttivo ha deciso di verificare la qualità della formazione erogata attraverso uno studio, realizzato con il medesimo Istituto di Bologna, volto all'elaborazione dei dati e all'analisi statistica delle valutazioni di medio-lungo periodo dei corsi di formazione iniziale e dei corsi di formazione permanente organizzati dalla Scuola.

La ricerca è partita da un'analisi dei dati ottenuti attraverso la somministrazione di un questionario per la valutazione di medio e lungo periodo dei corsi per i magistrati ordinari in tirocinio (MOT) e la realizzazione di tre focus group per la valutazione di medio periodo di alcuni corsi di formazione permanente, realizzati con la partecipazione di un numero selezionato di discenti e degli esperti formatori. Lo scopo è stato di verificare se i metodi utilizzati permettono un'effettiva valutazione *ex-post* dell'attività di formazione secondo la metodologia Kirkpatrick (livelli 2 e 3) e di consentire la raccolta di informazioni utili per migliorare l'offerta formativa della SSM a distanza di tempo dalla realizzazione delle attività formative.

La valutazione di "livello 1" è da sempre oggetto di raccolta di dati da parte della Scuola al termine di ciascun corso di formazione. I dati sono stati rielaborati nello studio sui 10 anni della SSM, e nell'ultimo anno il Comitato direttivo ha proceduto a una rivisitazione delle schede di valutazione. In relazione a ciascun docente è inoltre richiesta non solo una valutazione complessiva ma altresì, in maniera distinta, quella dei contenuti, della metodologia utilizzata e del materiale didattico eventualmente fornito. Ciò consente un'analisi più puntuale riferita al livello 1, facendo affidamento sull'attenzione posta dai partecipanti nella compilazione delle relative schede di valutazione dei singoli contributi formativi

Nel panorama europeo lo studio realizzato dalla Scuola in collaborazione con l'Istituto del Consiglio Nazionale delle Ricerche costituisce uno degli studi più completi in letteratura nell'ambito della valutazione della formazione giudiziaria, per ampiezza dei dati considerati e per rigore metodologico. Gli esiti della ricerca evidenziano un riscontro positivo sulla qualità delle attività formative nel breve e nel medio-lungo periodo, sia nel settore della formazione iniziale sia in quella continua.

Per il tirocinio appare evidente la richiesta di sempre maggiore concretezza da parte dei nuovi magistrati, esigenza cui si è cercato di venire incontro nel corso degli ultimi anni, ampliando i momenti di confronto e la presenza di gruppi di lavoro. Tale esigenza è stata avvertita soprattutto nella fase cosiddetta del tirocinio generico, antecedentemente alla scelta delle funzioni. Lo strumento del questionario si è rivelato senz'altro efficace per valutare la formazione iniziale e ha fatto emergere un interesse dei nuovi magistrati a dare un contributo per migliorare la qualità delle proposte formative.

I corsi di formazione permanente oggetto dello studio hanno offerto un riscontro positivo sul piano della qualità di quanto realizzato e lo strumento dei focus group si è mostrato particolarmente efficace per verificare il lavoro svolto. Anche in questo caso è emerso un particolare apprezzamento per il confronto in gruppi di lavoro con l'analisi di casi e di esperienze concrete.

La valutazione delle attività di formazione iniziale e continua attraverso lo strumento dei questionari e dei focus group dovrebbe diventare periodica. Ciò consentirebbe di verificare nel tempo la qualità del percorso di formazione iniziale e, riguardo alla formazione permanente, un monitoraggio di alcuni corsi selezionati annualmente con un criterio di rotazione, con la finalità di proporre un'offerta formativa sempre in linea con le esigenze della magistratura italiana

Il Comitato direttivo

## Rapporto di ricerca

### La valutazione di medio-lungo periodo dei corsi di formazione iniziale e dei corsi di formazione permanente organizzati dalla Scuola superiore della magistratura

Marco Fabri

Sede di Bologna, Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari, Consiglio Nazionale delle Ricerche

#### Introduzione

Nel marzo del 2022 è stato sottoscritto un contratto di collaborazione fra la Scuola Superiore della Magistratura (SSM) e la sede di Bologna dell'Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari (IGSG-BO) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) per la raccolta, l'elaborazione dei dati e l'analisi statistica delle valutazioni di medio-lungo periodo dei corsi di formazione iniziale e dei corsi di formazione permanente organizzati dalla Scuola

In accordo con la Scuola, sono state svolte due attività principali: 1) la predisposizione e la successiva elaborazione statistica dei dati ottenuti attraverso la somministrazione online di un questionario per la valutazione di medio e lungo periodo delle attività di formazione della Scuola svolte nell'ambito dei corsi per i magistrati ordinari in tirocinio (MOT), 2) la predisposizione e la realizzazione di tre focus group per la valutazione di medio periodo di alcuni corsi di formazione permanente individuati dalla Scuola.

Gli obiettivi dell'attività svolta sono stati principalmente due: a) verificare se i metodi utilizzati permettono un'effettiva valutazione ex-post dei corsi secondo la metodologia Kirkpatrick (livelli 2 e 3) scelta dall'European Judicial Training Network (EJTN) per valutare le attività formative svolte dalle Scuole europee di formazione dei magistrati;<sup>6</sup> b) raccogliere informazioni utili per migliorare l'offerta formativa della Scuola ad una certa distanza di tempo dalla partecipazione ai corsi.

La metodologia messa a punto da Kirkpatrick prevede quattro livelli di valutazione. Il livello 1 riguarda l'immediata valutazione del corso e dei docenti (cosiddetta "reazione", *react*). La Scuola, come è noto, effettua già questa valutazione attraverso la compilazione di un questionario da parte dei partecipanti al termine di ogni corso. Il livello 2 di valutazione si propone di misurare se il corso ha permesso di acquisire nuove competenze, capacità o attitudini (cosiddetto "apprendimento", *learning*). Gli strumenti suggeriti dalla metodologia Kirkpatrick per valutare questo tipo di apprendimento sono il questionario, l'autovalutazione o la valutazione di gruppo, focus group, interviste individuali, la valutazione da parte di un superiore, l'osservazione delle attività prima e dopo il corso. Il livello 3 vorrebbe misurare se e che tipo di cambiamento si è avuto sul posto di lavoro dopo il corso (cosiddetto "cambiamento", *change*). In questo caso gli strumenti di valutazione sono simili a quelli del livello precedente ai quali si aggiunge la discussione e la valutazione fra colleghi (*peer review* o *interview*).<sup>7</sup> Il livello 4 ha l'ambizione di voler misurare quali sono stati i risultati complessivi dopo l'attività formativa ("risultati", *results*). Gli strumenti applicabili sono ancora una volta il questionario, la valutazione fra colleghi, i piani di azione, la valutazione da parte di esperti esterni o interni all'ufficio, un questionario di soddisfazione dell'utenza.

---

<sup>6</sup> European Judicial Training Network (EJTN), *Judicial Training Methods. Guidelines for Evaluation of Judicial Training Practices* EJTN, 2017, [https://www.ejtn.eu/MRDDocuments/EJTN\\_JTM\\_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20Judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017\\_2.pdf](https://www.ejtn.eu/MRDDocuments/EJTN_JTM_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20Judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017_2.pdf).

<sup>7</sup> Pacurari, O., Krysiak, K., Raposo de Figueiredo, P., Kirilova, I., *Practicalities for level 2 and level 3 of Kirkpatrick's model*, European Judicial Training network, <https://www.ejtn.eu/MRDDocuments/PRACTICALITIES-Kirkpatrick-2-3.pdf>.

Tenendo in considerazione gli obiettivi, le risorse ed i tempi previsti per l'attività di ricerca, insieme alla Scuola si è deciso di procedere con un questionario online per la valutazione ex-post dei corsi di formazione iniziale per i magistrati ordinari in tirocinio, mentre per la valutazione dei corsi di formazione permanente è stato preferito il metodo dei focus group.

La scelta del questionario è sembrata più appropriata per la valutazione dei corsi di formazione iniziale perché si tratta di corsi piuttosto standardizzati, con proposte formative che sono state abbastanza simili nel corso degli anni, rivolti a neo-magistrati quindi a gruppi piuttosto numerosi con caratteristiche omogenee. Per queste ragioni, il questionario è sembrato essere lo strumento più idoneo per la valutazione ex-post della formazione iniziale. L'analisi dei dati raccolti con il questionario è stata poi la base di un successivo specifico focus group con alcuni MOT, attività che ha ulteriormente arricchito le indicazioni fornite dal questionario.

Per la valutazione ex post dei corsi di formazione permanente è stato invece preferito lo strumento del focus group per l'eterogeneità dei corsi e dei partecipanti. I corsi vedono solitamente la partecipazione di magistrati con varie esperienze, con un numero di partecipanti significativo ma comunque inferiore a quelli dei MOT (mai più di cento per corso), e soprattutto una varietà che per tentare di essere valutata richiede di calibrare la raccolta delle informazioni sul singolo corso con un'analisi più qualitativa e, per certi versi, approfondita.

Questo rapporto conclusivo si compone di tre parti. Una parte iniziale sintetizza i risultati principali delle attività svolte soffermandosi anche sugli aspetti metodologici finalizzati a verificare l'utilità e la fattibilità del metodo Kirkpatrick suggerito dall'EJTN. La seconda parte è il rapporto di ricerca relativo all'analisi dei dati del questionario di valutazione ex-post della formazione iniziale. La terza parte raccoglie le informazioni acquisite con i focus group per la valutazione dei corsi di formazione permanente.

## Sintesi dei risultati (*executive summary*)

### *Il questionario sulla valutazione ex-post della formazione iniziale da parte dei magistrati ordinari in tirocinio*

Al questionario predisposto dal CNR in collaborazione con la Scuola per la valutazione ex-post dei magistrati ordinari in tirocinio hanno risposto 429 magistrati su un totale di 937 che hanno partecipato a tre corsi di formazione dal 2018 al 2020.

Si tratta di un numero significativo, con valori bilanciati anche per quanto riguarda i distretti di appartenenza dei magistrati, il genere, le funzioni svolte, l'età anagrafica. Il campione dei rispondenti è pertanto solido e rappresentativo.

La **valutazione media dell'utilità della formazione iniziale** per il lavoro giudiziario, espresso su una scala da 0 a 10, è stata 7,5.

La **valutazione media dell'utilità del tirocinio generico**, sempre su una scala da 0 a 10, è stata 5,3.

Le valutazioni medie dell'utilità dei quattro percorsi di **tirocinio mirato** sono state: 6,6 per la formazione dei giudici civili e del lavoro; 6,5 per la formazione dei giudici penali; 6,7 per la formazione dei pubblici ministeri; 7,5 per quella per i magistrati di sorveglianza (in quest'ultimo caso è da segnalare che hanno risposto solo 12 magistrati perché i numeri dei partecipanti a questo corso sono complessivamente bassi).

L'analisi dei dati mostra come complessivamente la **valutazione ex-post della formazione iniziale sia positiva**. E' però segnalata una certa sovrapposizione fra le attività formative svolte nel tirocinio generico



con quelle del tirocinio mirato, che comunque risultano più apprezzate prevalentemente per i contenuti più operativi. Anche i materiali didattici messi a disposizione dalla Scuola sono considerati un utile ausilio.

Si rimanda alla successiva sezione di questo lavoro dedicata all'analisi dei dati del questionario per il dettaglio delle valutazioni di tutte le attività formative che hanno caratterizzato i programmi di formazione iniziale nell'ambito del tirocinio generico e mirato.

L'analisi dei dati del questionario fa anche emergere in modo chiaro **alcuni aspetti utili per la progettazione dei corsi futuri** che possono essere brevemente sintetizzati in questo breve elenco:

- Il tirocinio generico appare connotato da contenuti troppo teorici rispetto alle aspettative ed ai bisogni formativi.
- Le attività formative dovrebbero essere caratterizzate da contenuti marcatamente pratici ed operativi.
- I temi da approfondire durante il tirocinio dovrebbero tenere in considerazione la necessità di acquisire competenze specifiche relative al lavoro quotidiano che si andrà a svolgere.
- I temi che necessiterebbero di essere maggiormente approfonditi con un taglio operativo sono molteplici, fra questi vi sono certamente: la gestione del ruolo, l'organizzazione delle udienze, la gestione dei tempi, la gestione dei rinvii, la gestione dell'arretrato, la predisposizione di atti, la statistica giudiziaria, gli aspetti disciplinari.
- In coerenza con la richiesta di una maggiore attenzione alla formazione "pratica", le metodologie formative preferibili sono quelle dell'analisi di casi concreti, le simulazioni di situazioni reali, i laboratori di scrittura, lo scambio di informazioni su prassi applicative, la discussione in piccoli gruppi, le esercitazioni pratiche, la partecipazione alle udienze, il lavoro svolto con il magistrato affidatario.

Queste indicazioni emergono in modo chiaro e consistente sia dall'analisi dei dati del questionario, sia dai commenti di ben 99 magistrati riportati nell'ultima domanda aperta, tutti allegati al rapporto e che risultano molto interessanti e utili da leggere, nonché dal successivo focus group che ha ulteriormente confermato i dati emersi con il questionario.

In particolare, il focus group ha messo ulteriormente in evidenza **l'importanza dei magistrati affidatari** nel percorso di formazione iniziale. Si tratta di un aspetto fondamentale nella formazione dei neo-magistrati sul quale la Scuola dovrebbe avviare una riflessione proprio per il ruolo determinante che il magistrato affidatario ha nel percorso formativo e che dovrebbe proficuamente integrarsi con le attività formative proposte dalla Scuola.

E' stata anche segnalata l'utilità di avere almeno **un incontro dopo circa un anno** dal termine del percorso formativo presso la Scuola per confrontare le esperienze e approfondire alcune tematiche come quelle sopra esposte. In quell'occasione, si potrebbe anche proporre la compilazione di un questionario simile, ma più breve, a quello predisposto in questa occasione, per la valutazione ex-post del percorso formativo frequentato.

Le analisi di dettaglio sono disponibili nella seconda parte di questo lavoro specificatamente dedicata al questionario per la valutazione ex-post della formazione iniziale dei MOT.

#### *I focus group per la valutazione ex-post dei corsi di formazione permanente*

I tre focus group per sperimentare la valutazione ex-post della formazione permanente scelti dalla Scuola hanno riguardato i seguenti corsi: 1) "L'ufficio per il processo e l'ufficio di collaborazione del procuratore della Repubblica" (P21076) tenutosi dal 4 al 6 ottobre 2021, 2) "Intercettazioni di comunicazioni e tabulati" (P22021) tenutosi dal 14 al 16 marzo 2022, 3) "Questioni aperte in tema di diritto di famiglia e delle persone" (P22018), tenutosi dal 7 al 9 marzo 2022.

I focus hanno avuto la durata di due ore, hanno visto la partecipazione di un numero limitato di magistrati, mai più di otto fra coloro i quali avevano frequentato il corso, e hanno approfondito principalmente quattro aspetti: 1) la valutazione dei contenuti del corso, 2) la valutazione dei metodi formativi utilizzati, 3) le eventuali modifiche da apportare nella prospettazione di un futuro corso, 4) alcuni aspetti metodologici relativi alla valutazione del corso.

In questa parte del rapporto sono sintetizzati i principali risultati emersi dai focus group; per un'analisi più di dettaglio si rimanda ai singoli rapporti realizzati per ciascun focus group nella terza parte di questo lavoro.

Tutti i partecipanti ai tre i focus group hanno valutato positivamente i corsi seguiti. Sono state rappresentate sfumature diverse sulla qualità dei singoli corsi, che si possono cogliere da una lettura attenta dei tre rapporti di sintesi, ma complessivamente la **valutazione è sempre stata positiva**, tenendo anche in considerazione i diversi contenuti formativi.

Anche per quanto riguarda i corsi di formazione permanente, ed in modo particolare per corsi con una connotazione più tecnico-giuridica come quelli sulle intercettazioni e sul diritto di famiglia, sono stati particolarmente apprezzati il **taglio pratico e operativo dei programmi proposti dalla Scuola**.

In coerenza con quanto appena scritto, la formazione attraverso **i gruppi di lavoro, con l'analisi di casi concreti, è quella maggiormente apprezzata**, proprio perché permette un maggiore approfondimento dei temi trattati, un coinvolgimento più attivo dei partecipanti, un interscambio efficace di conoscenze e di prassi applicative.

I partecipanti ai tre focus group hanno testimoniato un **impatto positivo dei rispettivi corsi sul loro lavoro**, sia per quanto attiene all'incremento di conoscenze e competenze specifiche, sia per quanto riguarda l'adozione concreta di alcune "prassi operative" apprese durante il corso, anche se con sfumature diverse tenendo in considerazione i programmi e i contenuti necessariamente diversi per ciascun corso.

I materiali didattici resi disponibili dalla Scuola sono stati complessivamente apprezzati, anche se l'abbondanza di materiali eterogenei e l'assenza di un'efficace indicizzazione rende il loro reperimento un po' complesso e, pertanto, il materiale didattico è utilizzato, di fatto, piuttosto di rado.

Nel corso dei focus group sono state date alcune indicazioni puntuali per il miglioramento dei contenuti dei singoli corsi che sono indicate nei rapporti di sintesi dei vari focus nella terza parte del rapporto.

#### *La fattibilità della valutazione ex-post di livello 2 e 3 secondo il metodo Kirkpatrick*

Uno degli obiettivi del lavoro svolto in collaborazione fra la SSM e il CNR era la verifica sul campo della fattibilità della valutazione ex-post di livello 2 e 3 del metodo Kirkpatrick proposto dall'EJTN.

Le valutazioni ex-post presupporrebbero una progettazione iniziale del corso, in cui sono chiaramente esplicitati in modo analitico gli obiettivi formativi, le conoscenze e le competenze che si ritiene il corso sarà in grado di fornire. Attualmente i corsi della Scuola non prevedono una progettazione così analitica, rendendo così più difficile la valutazione ex-post.

Per questo lavoro si è pertanto cercato di effettuare una ricostruzione successiva degli obiettivi formativi e dei risultati attesi dai documenti disponibili, sperimentando poi due metodi per la raccolta di dati per la valutazione differenti: il questionario autosomministrato online per i corsi di formazione iniziale e i focus group per i corsi di formazione permanente.

Il lavoro svolto, e qui documentato, mostra come la valutazione ex-post ottenuta sui livelli 2 (*apprendimento*) e 3 (*cambiamento*) sulla scala proposta da Kirkpatrick sia tutto sommato fattibile, anche se

non fornisce dati di dettaglio sul “reale apprendimento” né tantomeno sui “reali processi di cambiamento” posti in essere. Il questionario sulla formazione iniziale, con contenuti molto analitici sulle attività di formazione svolte, avendo avuto un’ottima percentuale di rispondenti e concentrandosi su corsi piuttosto simili ha certamente fornito alcune informazioni utili sul livello percepito di “apprendimento”, mentre sono molto sfumate le indicazioni sul livello di “cambiamento” raggiunto.

Appare deterministico e poco efficace pensare di poter misurare un fenomeno molto complesso e multiforme come il “cambiamento”, meglio forse sarebbe dire il “processo di cambiamento”, fondandolo sullo studio del solo stimolo formativo.

Comunque, al di là della scala Kirkpatrick, questo studio ha inequivocabilmente mostrato come sia di **grande utilità per la Scuola effettuare una valutazione ex-post**, con le tecniche che si riterranno più opportune, per raccogliere dati sulle proposte formative. Come questo lavoro fa chiaramente emergere, le informazioni raccolte a distanza di tempo sui programmi formativi sono state particolarmente ricche e pertanto potenzialmente molto utili per chi voglia effettivamente migliorare l’offerta formativa.

[Analisi dei dati del questionario sulla valutazione ex-post della formazione iniziale da parte dei magistrati ordinari in tirocinio](#)

### *Introduzione e sintesi dei risultati*

Nell’ambito del contratto di collaborazione fra la Scuola Superiore della Magistratura (SSM) e la sede di Bologna dell’Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari (IGSG-BO) del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) per la valutazione ex-post dei corsi di formazione, è stato predisposto un questionario da somministrare online ai magistrati ordinari in tirocinio (MOT) che dal 2018 al 2020 hanno partecipato ai corsi di formazione iniziale.

Le domande del questionario sono state concordate con il Comitato direttivo della SSM e caricate su una piattaforma per questionari online gestita dal CNR. La Scuola ha quindi inviato una mail con il relativo link al questionario a tutti i MOT che avevano frequentato i corsi di formazione iniziale dal 2018 al 2020. Si tratta, di fatto, di tre corsi di cui uno totalmente in presenza (2018), uno con il tirocinio generico svolto in presenza ed il tirocinio mirato svolto online a causa della pandemia (2019), e l’ultimo, del 2020, completamente online.

**L’obiettivo principale del questionario** era la valutazione ex-post dei corsi di formazione iniziale, con particolare riferimento all’utilità effettiva dell’attività formativa in relazione al lavoro quotidiano svolto dai magistrati presso gli uffici. I dati raccolti sono utili per la valutazione dei percorsi formativi fin qui svolti, per la progettazione degli interventi formativi futuri, e per verificare l’utilità dello strumento del questionario per eventuali valutazioni ex-post dei corsi da parte della SSM.

I dati raccolti sono stati elaborati dal CNR con il software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), ovviamente in forma aggregata e quindi anonima.<sup>8</sup>

Questo rapporto presenta in modo prevalentemente descrittivo i principali risultati. Gli approfondimenti interpretativi dei dati sono riservate agli organi della Scuola.

---

<sup>8</sup> Si ringrazia il Dott. Domenico Piscitelli per la collaborazione nella predisposizione del questionario online e nell’analisi dei dati con SPSS e il Dott. Luigi Cutri della Scuola superiore della magistratura per l’assistenza fornita nelle varie fasi della ricerca. Si ringraziano inoltre i magistrati Dott.ssa Martina Grandi, Dott. Gianluca Polastri, Dott.ssa Roberta Riccio, Dott.ssa Evelina Ticchi, per i loro utili suggerimenti sul questionario.

Le risposte valide sono state 429. Sei rispondenti non hanno risposto al questionario indicando come causa prevalente la mancanza di tempo.

429 risposte su un totale di 937 MOT ai quali è stato inviato il questionario (347 MOT del D.M. 7.02.2018, 333 MOT del DM 12.02.2019, 257 MOT del DM 18.07.2019 e del DM 03.01.2020) rappresentano il 45,8% dei rispondenti dell'intera popolazione. Si tratta di una percentuale molto alta rispetto a quelle che solitamente (dal 15% al 20%) si ritengono soddisfacenti per questo tipo di strumento autosomministrato.

I 429 rispondenti sono ben distribuiti fra i decreti ministeriali (D.M.) di nomina rispettivamente 147 per il D.M. del 2018, 150 per il D.M. del febbraio 2019, e 132 per il D.M. del luglio 2019 e gennaio 2020 (domanda 3, D3).

Anche le funzioni prevalentemente esercitate (D4) sono ben rappresentate, con una prevalenza di giudici tutelari e della famiglia, e di giudici penali.

Tutti i distretti di corte di appello (D5) sono rappresentati da coloro i quali hanno risposto al questionario con la seguente distribuzione geografica (197 Nord, 43 Centro, 188 Sud).

L'età anagrafica (D6) è stata riaggregata in tre fasce con 162 MOT che hanno fra i 30 e 33 anni, 161 fra 34 e 36 anni, e 102 fra 37 e 53 anni, di questi 29 hanno 40 anni e oltre. L'età media dei rispondenti è di 35 anni. Quattro persone non hanno indicato il loro anno di nascita.

Le donne che hanno risposto sono 270 (63%), 150 gli uomini (35%), 6 MOT hanno preferito non dichiarare il loro genere (D7), 3 persone non hanno risposto alla domanda.

119 MOT dichiarano di non aver avuto esperienze lavorative in ambito giuridico precedenti all'ingresso in magistratura (D8). 341 hanno invece avuto una o più esperienze lavorative (D9), prevalentemente in ambito forense (44%) o come tirocinante presso gli uffici giudiziari ex art. 73 (24%).

Un buon numero di MOT che ha risposto al questionario (78%) ha successivamente frequentato uno o più corsi di formazione permanente organizzati dalla Scuola.

**La valutazione complessiva media dell'utilità della formazione iniziale** per il lavoro giudiziario (D11) è 7,5, su una scala da 1 a 10, con punteggi significativamente più alti in quelle attività formative che si contraddistinguono per fornire indicazioni pratiche ai neo-magistrati.

Una valutazione complessiva dell'offerta formativa è anche fornita dalle domande Likert (D12), da cui emerge in maniera chiara la necessità di sviluppare maggiormente gli aspetti pratici del lavoro di magistrato, come ad esempio la gestione del ruolo e i tempi di trattazione delle cause, le statistiche giudiziarie, rispetto a quelli giuridici "tradizionali".

Per quanto riguarda **la metodologia didattica** (D13), emerge chiaramente l'indicazione a preferire modalità interattive, con esercitazioni pratiche preferibilmente sul luogo di lavoro, in particolare partecipando alle udienze con l'assistenza del magistrato affidatario. Apprezzati anche i laboratori di scrittura. Abbastanza scontata la preferenza per la necessità di avere corsi di formazione per i MOT in presenza, anche se un 20% di rispondenti non condivide, parzialmente o totalmente, questa indicazione, avendo evidentemente apprezzato anche la modalità online.

**La valutazione complessiva del tirocinio generico** (D14) è piuttosto bassa (5,3), con un considerevole numero di argomenti trattati nei corsi che non raggiungono la sufficienza. Da segnalare in particolare le basse valutazioni medie sulle competenze acquisite sulle statistiche giudiziarie (4,0) e sulla gestione dell'arretrato e dei rinvii (5,0) che, se letti alla luce anche delle altre valutazioni, non indicano una scarsa qualità dell'attività didattica, ma piuttosto la necessità di approfondire maggiormente questi temi.

**La valutazione dei quattro percorsi formativi del tirocinio mirato** per giudice civile e del lavoro (D16), giudice penale (D17), pubblico ministero (D18), magistrato di sorveglianza (D19) ricevono valutazioni medie complessive significativamente superiori a quelle del tirocinio generico. Rispettivamente 6,6 per giudice civile e del lavoro; 6,5 per giudice penale; 6,7 per pubblico ministero e 7,5 per magistrato di sorveglianza, tenendo comunque in considerazione che in quest'ultimo caso sono stati solo 12 i rispondenti.

Complessivamente, la formazione iniziale ha inciso significativamente sulla **percezione del proprio ruolo** (D20), più sfumate sono invece le opinioni sull'incidenza della formazione iniziale sulla percezione di **indipendenza ed imparzialità**.

**Le analisi bivariate** hanno incrociato le cosiddette variabili indipendenti di contesto (D.M. di nomina, età, funzione svolta, genere, etc.) con le risposte fornite.

Le valutazioni sul tirocinio generico e sui tirocini mirati ricevono punteggi leggermente superiori per le fasce di età più elevata. Le donne hanno formulato sempre valutazioni leggermente inferiori rispetto ai colleghi uomini. I giudici che esercitano le loro funzioni nel Nord hanno dato sempre valutazioni delle attività formative leggermente superiori rispetto ai colleghi del Centro e del Sud. Per converso, i pubblici ministeri del Nord hanno espresso una valutazione più bassa di quasi un punto sullo specifico tirocinio mirato rispetto ai colleghi del Centro e di 0,5 di quelli del Sud.

Fra i MOT nominati nel 2018, 2019 e 2020, si segnala che quelli del 2018 hanno dato punteggi più bassi al tirocinio generico, nonostante si sia svolto interamente in presenza.

Sempre i MOT del 2018 hanno apprezzato più degli altri le conoscenze trasmesse sugli aspetti pratici del lavoro di magistrato, attività che sono state svolte in presenza, mentre per i MOT del 2019 e del 2020 il tirocinio mirato è stato svolto da remoto. In generale, viene comunque segnalata un'eccessiva teoria nei corsi, vi è una chiara indicazione di fornire contenuti più operativi per avere maggiori conoscenze e competenze rispetto al lavoro che si è poi andati effettivamente a svolgere negli uffici.

**La domanda aperta**, alla quale hanno risposto 99 magistrati con commenti molto interessanti e di cui si raccomanda la lettura, ha messo ancora una volta in luce la richiesta di una formazione più concreta e attenta alle reali esigenze formative dei neo-magistrati, che riguardano prioritariamente i problemi gestionali delle udienze, del ruolo, l'organizzazione dei tempi dei procedimenti, e una migliore conoscenza delle statistiche giudiziarie.

**In estrema sintesi**, il questionario si è mostrato uno strumento utile e metodologicamente corretto per valutare ex-post l'utilità della formazione iniziale dei magistrati ordinari in tirocinio. E' da valutare una sua semplificazione e una somministrazione, per esempio, ad un anno, o un anno e mezzo, dall'esercizio delle funzioni.

La valutazione ex-post del percorso formativo iniziale è complessivamente positiva rispetto alla sua utilità pratica nel lavoro giudiziario. Emergono alcune, anche quantitativamente significative, criticità sul tirocinio generico, considerato troppo teorico. Molto forte è la richiesta di una maggiore concretezza e praticità della formazione, con maggiori attività presso gli uffici o con situazioni reali di studio, l'ampliamento delle occasioni di condivisione delle esperienze e di scambio informativo anche considerando le diverse realtà giudiziarie in cui i MOT sono inseriti una volta concluso il percorso formativo iniziale.

I temi sui quali costantemente è richiesta una maggiore formazione sono la gestione dell'udienza, l'organizzazione del ruolo, soprattutto quando viene "ereditato" un arretrato imponente, la gestione dei tempi dei procedimenti, la statistica giudiziaria, gli aspetti disciplinari. Come si evince dai dati, si tratta di prevedere approfondimenti e attività formative prevalentemente su temi di organizzazione del lavoro

giudiziario sulla gestione dei procedimenti (*case management*), riducendo sensibilmente la formazione giuridica tradizionale.

Alla Scuola i neo-magistrati, sulla base dell'esperienza maturata dopo uno o più anni di lavoro presso gli uffici, chiedono una formazione che “non si trova sui libri di diritto”, pratica e di sostanza, non presente nei corsi universitari e post-universitari, e che è invece fondamentale per svolgere il proprio lavoro con competenza, in tempi ragionevoli e con soddisfazione, elementi imprescindibili per una “giustizia di qualità”.

### Risposte al questionario e dati di contesto

Le **risposte valide** al questionario online sono state 429. Ci sono stati anche 117 magistrati che hanno aperto il questionario, ma hanno poi deciso di non completarlo o hanno dimenticato di “chiuderlo” con l’apposito tasto e pertanto i dati non sono stati registrati. Sei persone non hanno risposto al questionario, indicando come causa prevalente la mancanza di tempo.

La tabella successiva presenta i **rispondenti suddivisi per il decreto ministeriale di nomina** e le relative percentuali sul totale (D3).

Come si evince dalla tabella, il numero di magistrati che hanno risposto è tutto sommato ben distribuito fra i vari concorsi considerati in questa analisi.

Tabella 1. Numero di rispondenti per Decreto Ministeriale

D.M. Nomina	Frequenza	Percentuale	Totale MOT	Percentuale su totale
D.M. 7 febbraio 2018	147	34%	333	44%
D.M. 12 febbraio 2019	150	35%	257	58%
D.M. 18 luglio 2019 e 03 gennaio 2020	132	31%	275	48%
Totale	429	100%	865	50%

La tabella successiva presenta le **funzioni svolte** da coloro i quali hanno risposto. Anche in questo caso la distribuzione appare abbastanza bilanciata rispetto alle funzioni assunte dai neo-magistrati (D04). Il numero totale è 529 rispetto ai 429 rispondenti, perché un certo numero di MOT ha indicato di svolgere più funzioni prevalenti contemporaneamente (61 due funzioni, 14 tre funzioni, 3 oltre tre funzioni).

Tabella 2. Numero di rispondenti per funzione giudiziaria

Funzione	Frequenza	Percentuale
Giudice del lavoro	36	7%
Giudice in materia fallimentare	34	6%
Giudice dell’esecuzione	34	6%
Giudice delle imprese	3	1%
Giudice dell’immigrazione	9	2%
Giudice tutelare o della famiglia	50	9%
Giudice civile di tribunale (in	95	18%
Giudice minorile	3	1%
Giudice del tribunale del riesame	16	3%
GIP	5	1%
Giudice penale	160	30%
Magistrato di sorveglianza	12	2%
Pubblico ministero	61	12%
Pubblico ministero minorile	3	1%
Funzioni cosiddette “promiscue”	8	2%
Totale	529	100%

La tabella successiva mostra i **distretti di appartenenza** dei magistrati che hanno risposto al questionario. Tutti i 26 distretti più le sezioni distaccate sono presenti (D5).

*Tabella 3. Numero di rispondenti per distretto di appartenenza*

Distretti	Frequenza	Percentuale
Ancona	8	1,9%
Bari	16	3,7%
Bologna	21	4,9%
Bolzano (sez. distaccata)	6	1,4%
Brescia	17	4,0%
Cagliari	12	2,8%
Caltanissetta	18	4,2%
Campobasso	5	1,2%
Catania	12	2,8%
Catanzaro	34	7,9%
Firenze	17	4,0%
Genova	13	3,0%
L'Aquila	12	2,8%
Lecce	2	0,5%
Messina	6	1,4%
Milano	38	8,9%
Napoli	22	5,1%
Palermo	17	4,0%
Perugia	9	2,1%
Potenza	7	1,6%
Reggio Calabria	22	5,1%
Roma	14	3,3%
Salerno	6	1,4%
Sassari (sez. distaccata)	4	0,9%
Taranto (sez. distaccata)	5	1,2%
Torino	40	9,3%
Trento	6	1,4%
Trieste	8	1,9%
Venezia	31	7,2%
<b>Totale</b>	<b>428</b>	<b>100%</b>



Anche la ripartizione dei distretti fra le **tre aree geografiche** è piuttosto equilibrata.

*Tabella 4. Numero di rispondenti per area geografica*

Distretti	Frequenza	Percentuale
Nord	197	46%
Centro	43	10%
Sud	188	44%
<b>Totale</b>	<b>428</b>	<b>100%</b>

Le tabelle successive mostrano **l'anno di nascita** e una riaggregazione per **tre classi di età** dei magistrati che hanno risposto (D6).

*Tabella 5. Numero di rispondenti per anno di nascita*

Anno di nascita	Frequenza	Percentuale
1969	2	0,5%
1973	1	0,2%
1974	3	0,7%
1975	1	0,2%
1976	1	0,2%
1977	1	0,2%
1978	5	1,2%
1979	4	0,9%
1980	2	0,5%
1981	3	0,7%
1982	6	1,4%
1983	18	4,2%
1984	23	5,4%
1985	32	7,5%
1986	43	10,1%
1987	53	12,5%
1988	65	15,3%
1989	71	16,7%
1990	71	16,7%
1991	15	3,5%
1992	5	1,2%
<b>Totale</b>	<b>425</b>	<b>100%</b>

Tabella 6. Numero di rispondenti per classi di età

Classi di età	Frequenze	Percentuali
Da 30 a 33 anni	162	38%
Da 34 a 36 anni	161	38%
Da 37 a 53 anni	102	24%
Totale	425	100%

L'età media dei magistrati che hanno risposto è di 35 anni.

La tabella seguente riguarda il **genere** dei rispondenti. Anche in questo caso appare una distribuzione bilanciata, con una chiara prevalenza femminile (D7).

Tabella 7. Numero di rispondenti per genere

Genere	Frequenza	Percentuale
Femmina	270	63%
Maschio	150	35%
Preferisco non dichiararlo	6	1%
Totale	426	100%

Interessante il dato relativo alle esperienze lavorative pregresse in ambito giuridico. 119 MOT non hanno avuto alcuna esperienza lavorativa pregressa, tutti gli altri sì (D8).

Come mostra la tabella successiva, molti MOT hanno dichiarato di avere esperienze come avvocato (44%) e come tirocinante ex art. 73 (24%). Il totale è più numeroso rispetto al numero di magistrati che hanno risposto al questionario deriva dal fatto che un certo numero ha indicato più esperienze lavorative pregresse, 72 ne hanno indicate due, 13 ne hanno indicate tre (D09).

Tabella 8. Numero di rispondenti che hanno esperienze giuridiche pregresse

Esperienze lavorative giuridiche precedenti	Frequenza	Percentuale
Avvocato	207	44%
Ricercatore	32	7%
Tirocinante ex art.37	16	3%
Tirocinante ex art.73	111	24%
Dipendente PA	49	11%
Attività presso Università (assegnista, dottorando, etc.)	21	5%
Pratica forense	15	3%
Altro pubblico	8	2%
Altro privato	7	2%
Totale	466	100%

E' stato chiesto ai magistrati se e a quanti **corsi organizzati dalla Scuola** avessero partecipato dopo l'entrata in servizio. Come si nota dalla tabella, il 39% dei MOT hanno successivamente partecipato a tre e più corsi e solo il 12% non ha partecipato da alcun corso.

*Tabella 9. Numero di rispondenti che hanno frequentato altri corsi della Scuola*

Frequenza corsi scuola	Frequenza	Percentuale
No	52	12%
Sì (Uno)	110	26%
Sì (Due)	99	23%
Sì (Tre o oltre)	167	39%
Totale	428	100%

Come si nota dalla tabella successiva, e come era intuitivo attendersi, le percentuali maggiori di MOT che hanno partecipato a più corsi sono quelli che hanno preso servizio nel 2018.

*Tabella 10. Numero di rispondenti per D.M. e numero di corsi frequentati*

	D.M. 7 febbraio 2018		D.M. 12 febbraio 2019		D.M. 18 luglio 2019 e 03 gennaio 2020	
	Corsi frequentati	%	Corsi frequentati	%	Corsi frequentati	%
Nessuno	8	5%	9	6%	35	27%
Sì (uno)	8	5%	31	21%	71	54%
Sì (due)	21	14%	54	36%	24	18%
Sì (tre o oltre)	110	75%	56	37%	1	1%
Totale	147	100%	150	100%	131	100%

#### *Valutazione complessiva dell'utilità della formazione iniziale per il lavoro giudiziario*

La domanda 11 ha chiesto una **valutazione complessiva dell'utilità per il lavoro giudiziario** delle varie attività organizzate dalla Scuola nell'ambito della formazione iniziale. Le valutazioni sono state espresse con un voto da 1 a 10. I numeri relativi alle "frequenze" (cioè i numeri relativi alle risposte fornite al quesito o all'affermazione) sono diversi perché non tutti i MOT hanno partecipato a tutte le attività formative elencate, ad esempio agli stage svolti presso altre organizzazioni (D11).

Come si evince dalla tabella ottengono punteggi medi significativamente più alti le attività svolte presso gli uffici con i magistrati affidatari. Si tratta di attività formative che forniscono indicazioni pratiche ai neo-magistrati particolarmente apprezzate.

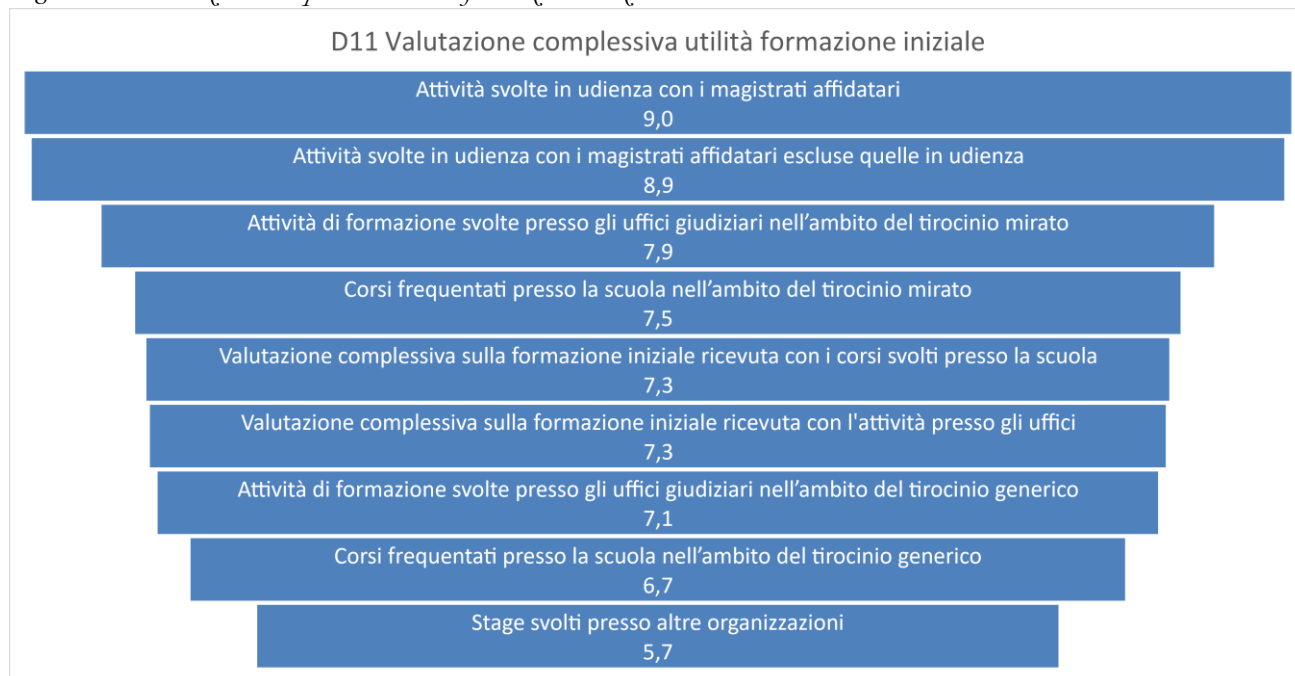
La deviazione standard, ultima colonna a destra della tabella, è un indicatore di sintesi della dispersione delle valutazioni assegnate rispetto alla media complessiva. Più il valore è alto, più significa che vi è più distanza fra i voti assegnati dai singoli rispondenti e il voto medio indicato nella tabella.

*Tabella 11. Valutazione complessiva sull'attività per il lavoro giudiziario*

D11 Che valutazione complessiva dà sull'utilità per il lavoro giudiziario delle varie attività formative a cui ha partecipato come MOT?	Frequenze	Voto medio	Deviazione standard
Attività svolte in udienza con i magistrati affidatari	424	9,0	1,2

Attività svolte in udienza con i magistrati affidatari escluse quelle in udienza	417	8,9	1,3
Attività di formazione svolte presso gli uffici giudiziari nell'ambito del tirocinio mirato	426	7,9	1,7
Corsi frequentati presso la scuola nell'ambito del tirocinio mirato	425	7,5	1,7
Valutazione complessiva sulla formazione iniziale ricevuta con i corsi svolti presso la scuola	425	7,3	1,5
Valutazione complessiva sulla formazione iniziale ricevuta con l'attività presso gli uffici	416	7,3	1,5
Attività di formazione svolte presso gli uffici giudiziari nell'ambito del tirocinio generico	427	7,1	1,8
Corsi frequentati presso la scuola nell'ambito del tirocinio generico	428	6,7	1,8
Stage svolti presso altre organizzazioni	304	5,7	2,3
Media complessiva		7,5	

Figura 1. Valutazione complessiva utilità formazione iniziale



La domanda 12 ha chiesto di esprimere il grado di accordo o di disaccordo su 14 affermazioni per **valutare il percorso formativo seguito**. Le tabelle seguenti raccolgono sinteticamente le risposte riaggregando i totalmente ed i parzialmente d'accordo o in disaccordo.

Come si evince dalla tabella, i MOT hanno considerato chiari gli obiettivi formativi iniziali e utili le conoscenze giuridiche acquisite durante il corso. Il tirocinio mirato è apprezzato, anche se rimane il 37% circa dei risponditori che non ritiene siano stati curati in modo approfondito gli aspetti pratici del lavoro (D12-5).

Quasi il 90% dei MOT ritiene che sarebbe stata necessaria una maggiore formazione sulla gestione del ruolo d'udienza (D12-10). Anche la trattazione sui tempi di trattazione delle cause viene segnalata come attività che dovrebbe essere approfondita. Le statistiche giudiziarie sono un altro tema che per oltre il 70% dei MOT dovrebbe essere approfondito.

Sotto il profilo relazionale, la quasi totalità ha mantenuto i contatti con i magistrati affidatari e, anche utile il rapporto con i colleghi dopo il corso.

*Tabella 12. Valutazione percorso formativo*

S3.1 Il Percorso formativo (D12)	totalmente d'accordo	parzialmente d'accordo	parzialmente in disaccordo	totalmente in disaccordo	non so/non posso rispondere
Gli obiettivi del percorso di formazione iniziale erano chiari.	44,7	43,3	7,3	1,6	3,0
Le attività formative svolte presso la Scuola durante il tirocinio generico sono state complessivamente poco utili.	11,7	29,4	32,2	25,2	1,4
Le conoscenze giuridiche acquisite durante la formazione iniziale mi sono state molto utili per il lavoro.	32,2	47,7	15,5	3,8	0,9
Le mie aspettative iniziali sulla formazione iniziale sono state disattese.	7,3	28,5	33,4	28,7	2,1
La formazione mi ha fatto conoscere in modo approfondito gli aspetti pratici del lavoro di magistrato.	15,9	47,0	26,2	10,7	0,2
Il tirocinio mirato è stato utile per il lavoro che ho poi effettivamente svolto in ufficio.	66,1	26,9	4,9	1,4	0,7
Durante la formazione presso la scuola non ho imparato nulla di nuovo.	2,1	8,7	29,0	57,8	2,3
Il rapporto che si è creato con i colleghi mi è stato utile anche dopo il corso.	54,9	29,2	6,1	4,4	5,4
Ho mantenuto i contatti con i magistrati affidatari.	68,1	24,6	4,9	1,4	0,9
Sarebbe necessaria una maggiore formazione sulla	59,1	28,0	4,7	3,0	5,1

gestione del ruolo delle udienze.

Ho avuto un'ottima formazione sui tempi di trattazione delle cause.	14,5	34,9	30,0	13,1	7,5
Sarebbe importante incrementare la formazione sulle statistiche giudiziarie.	33,3	37,2	17,3	8,7	3,5
Mi è mancata una formazione specifica sulla gestione quotidiana dei procedimenti.	23,1	38,1	22,7	14,0	2,1

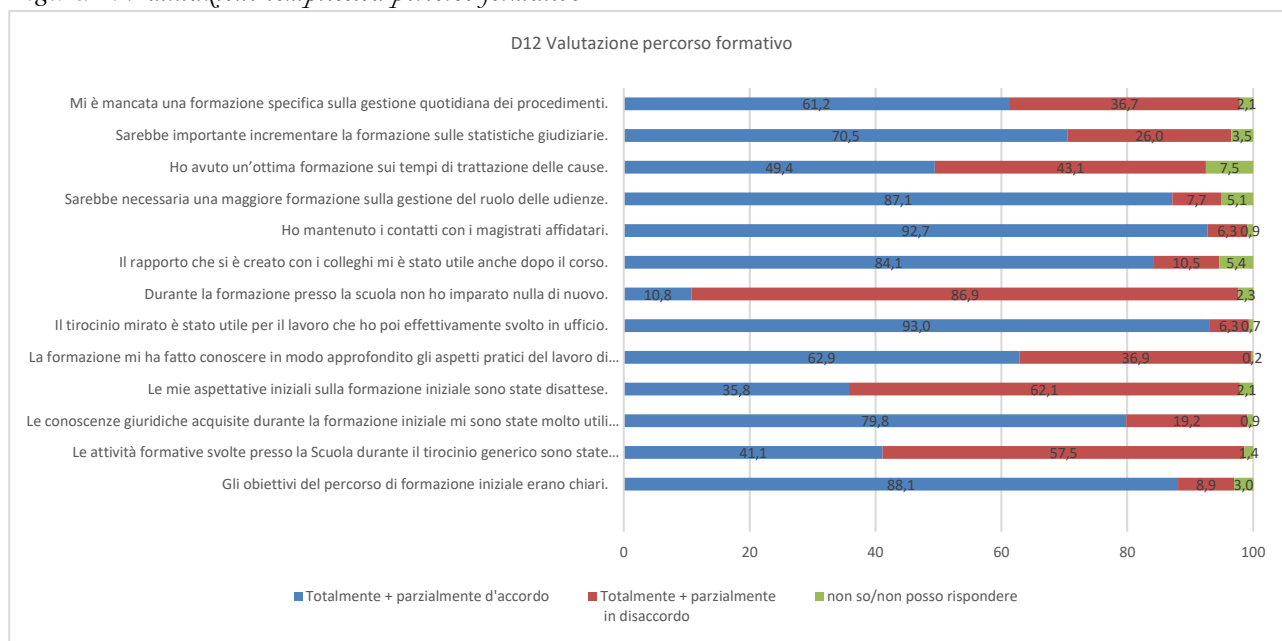
La tabella successiva aggrega le risposte “in accordo” e “in disaccordo” con l'affermazione, offrendo in maniera più nitida le indicazioni fornite dai rispondenti, che sono presentate anche nel relativo grafico.

*Tabella 13. Valutazione aggregata percorso formativo*

S3.1 Il Percorso formativo (D12)	Tot. + parzialmente d'accordo	Tot. + parzialmente in disaccordo	non so/non posso rispondere
Gli obiettivi del percorso di formazione iniziale erano chiari.	88,1	8,9	3,0
Le attività formative svolte presso la Scuola durante il tirocinio generico sono state complessivamente poco utili.	41,1	57,5	1,4
Le conoscenze giuridiche acquisite durante la formazione iniziale mi sono state molto utili per il lavoro.	79,8	19,2	0,9
Le mie aspettative iniziali sulla formazione iniziale sono state disattese.	35,8	62,1	2,1
La formazione mi ha fatto conoscere in modo approfondito gli aspetti pratici del lavoro di magistrato.	62,9	36,9	0,2
Il tirocinio mirato è stato utile per il lavoro che ho poi effettivamente svolto in ufficio.	93,0	6,3	0,7
Durante la formazione presso la scuola non ho imparato nulla di nuovo.	10,8	86,9	2,3
Il rapporto che si è creato con i colleghi mi è stato utile anche dopo il corso.	84,1	10,5	5,4
Ho mantenuto i contatti con i magistrati affidatari.	92,7	6,3	0,9
Sarebbe necessaria una maggiore formazione sulla gestione del ruolo delle udienze.	87,1	7,7	5,1
Ho avuto un'ottima formazione sui tempi di trattazione delle cause.	49,4	43,1	7,5

Sarebbe importante incrementare la formazione sulle statistiche giudiziarie.	70,5	26,0	3,5
Mi è mancata una formazione specifica sulla gestione quotidiana dei procedimenti.	61,2	36,7	2,1

Figura 2. Valutazione complessiva percorso formativo



La successiva batteria di domande ha riguardato gli **aspetti metodologici della didattica** (D13).

Come mostrano i dati della tabella, emerge ancora una volta l'indicazione dei rispondenti sull'apprezzamento delle attività pratiche svolte con il magistrato affidatario (D13-4), delle discussioni su casi concreti (D13-7), o simulando casi concreti (D13-10), la richiesta di formazione in udienze reali (D13-16) e in piccoli gruppi (D13-3).

Sono considerati utili i materiali distribuiti dalla scuola e la presenza del tutor. Un po' meno apprezzate, ma comunque valutati positivamente i laboratori di scrittura (D13-14). Coerentemente con la necessità manifestata di "maggiore concretezza e praticità" della formazione iniziale, le lezioni frontali e il "taglio teorico" sia del tirocinio generico sia di quello mirato sono stati meno apprezzati (D13-8, D13-9).

Le discussioni in plenaria dopo i gruppi di lavoro non sono ritenute particolarmente utili (D13-13), mentre è richiesto un maggiore confronto con i magistrati esperti (D13-5).

Abbastanza scontata la preferenza per la necessità di avere corsi di formazione in presenza, anche se un 20% di rispondenti non condivide, parzialmente o totalmente, questa indicazione.

Tabella 14. Valutazione degli aspetti metodologici della didattica

S3.2 Aspetti metodologici della didattica (D13)	totalmente d'accordo	parzialmente d'accordo	parzialmente in disaccordo	totalmente in disaccordo	non so/non posso rispondere
I materiali formativi messi a disposizione della Scuola mi sono stati utili.	47,0	44,6	6,5	1,6	0,2
Le lezioni frontali sono state per la maggior parte noiose.	9,8	26,5	38,2	23,4	2,1
Il lavoro in piccoli gruppi è stato molto utile.	51,2	36,4	9,8	2,1	0,5
Le attività svolte con il magistrato affidatario sono state fondamentali.	87,1	87,1	87,1	87,1	87,1
Sarebbe stato necessario avere maggiori spazi per il confronto con i magistrati più esperti.	49,8	34,1	11,2	2,6	2,3
Tutto i corsi per i MOT dovrebbero essere svolti solo in presenza.	52,7	23,9	14,3	6,6	2,6
Lo studio dei casi concreti e la loro discussione è stato un momento fondamentale per l'apprendimento.	73,1	23,8	2,6	0,0	0,5
Le lezioni durante il tirocinio generico sono state troppo teoriche.	28,5	47,4	18,5	5,1	0,5
Le lezioni durante il tirocinio mirato sono state troppo teoriche.	11,0	44,2	29,2	15,0	0,7
Le attività formative simulando una situazione reale sono state molto utili.	60,3	29,3	6,6	2,1	1,6
La presenza dei tutor è stata inutile.	6,3	9,6	18,5	63,5	2,1
La redazione dei provvedimenti in gruppi di lavoro è stata molto formativa.	40,0	37,4	13,6	6,3	2,8
La modulistica distribuita per la redazione degli atti non mi è servita sul lavoro.	7,0	29,5	25,5	32,1	5,9
La discussione in plenaria del lavoro di gruppo è stata superflua.	25,6	27,7	25,1	20,4	1,2
I laboratori di scrittura dei provvedimenti mi sono stati	23,4	45,9	18,3	7,5	4,9



molto utili nel lavoro quotidiano.

Avrei preferito avere maggiori occasioni di formazione in udienze reali. 59,2 24,9 10,1 2,3 3,5

Il tempo dedicato alla formazione presso gli uffici è stato troppo breve rispetto alle lezioni presso la scuola. 35,3 28,0 19,2 14,5 3,0

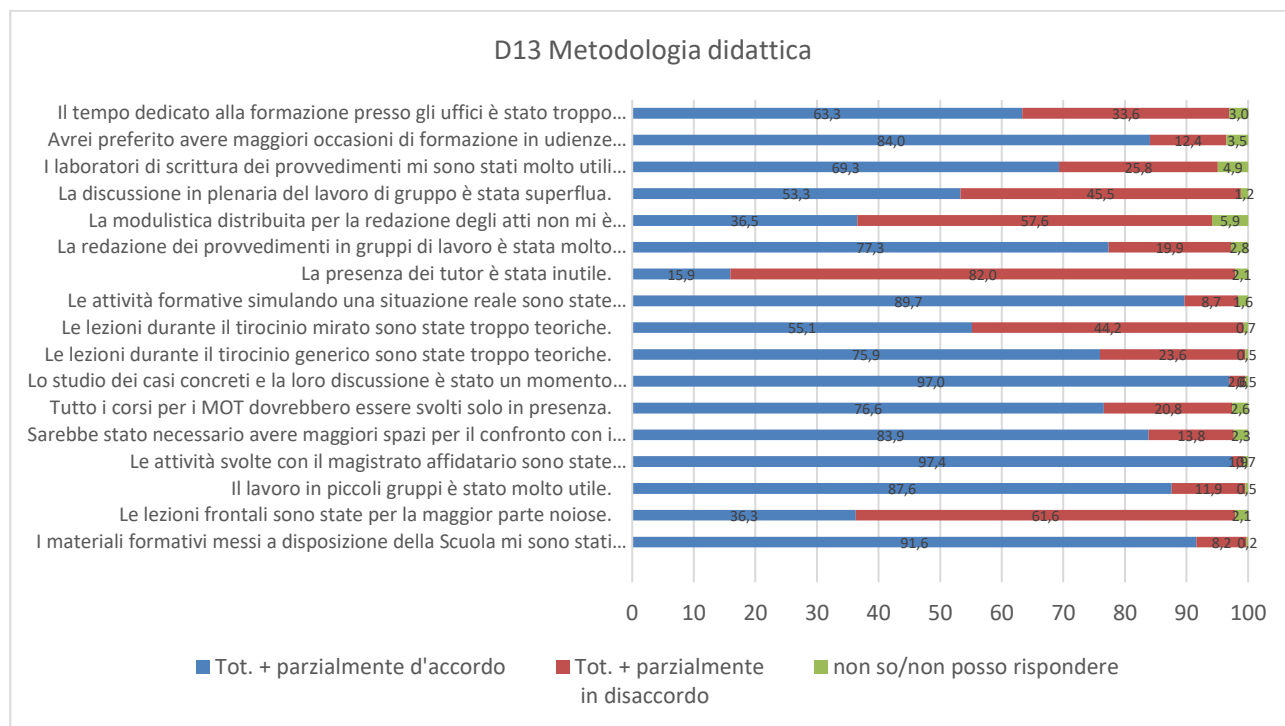
Come in precedenza, la tabella e il grafico successivi aggregano le risposte “in accordo” e “in disaccordo” con le affermazioni proposte.

Tabella 15. Valutazione aggregata degli aspetti metodologici della didattica

S3.2 Aspetti metodologici della didattica (D13)	Tot. + parzialmente d'accordo	Tot. + parzialmente in disaccordo	non so/non posso rispondere
I materiali formativi messi a disposizione della Scuola mi sono stati utili.	91,6	8,2	0,2
Le lezioni frontali sono state per la maggior parte noiose.	36,3	61,6	2,1
Il lavoro in piccoli gruppi è stato molto utile.	87,6	11,9	0,5
Le attività svolte con il magistrato affidatario sono state fondamentali.	97,4	1,9	0,7
Sarebbe stato necessario avere maggiori spazi per il confronto con i magistrati più esperti.	83,9	13,8	2,3
Tutto i corsi per i MOT dovrebbero essere svolti solo in presenza.	76,6	20,8	2,6
Lo studio dei casi concreti e la loro discussione è stato un momento fondamentale per l'apprendimento.	97,0	2,6	0,5
Le lezioni durante il tirocinio generico sono state troppo teoriche.	75,9	23,6	0,5
Le lezioni durante il tirocinio mirato sono state troppo teoriche.	55,1	44,2	0,7
Le attività formative simulando una situazione reale sono state molto utili.	89,7	8,7	1,6
La presenza dei tutor è stata inutile.	15,9	82,0	2,1
La redazione dei provvedimenti in gruppi di lavoro è stata molto formativa.	77,3	19,9	2,8
La modulistica distribuita per la redazione degli atti non mi è servita sul lavoro.	36,5	57,6	5,9
La discussione in plenaria del lavoro di gruppo è stata superflua.	53,3	45,5	1,2

I laboratori di scrittura dei provvedimenti mi sono stati molto utili nel lavoro quotidiano.	69,3	25,8	4,9
Avrei preferito avere maggiori occasioni di formazione in udienze reali.	84,0	12,4	3,5
Il tempo dedicato alla formazione presso gli uffici è stato troppo breve rispetto alle lezioni presso la scuola.	63,3	33,6	3,0

Figura 3. Valutazione metodologia didattica



### Valutazione tirocinio generico

La domanda 14 si compone di una pluralità di domande più dettagliate, che riprendono le varie attività formative indicate nei programmi di **tirocinio generico**, per cercare di effettuare una valutazione dell'utilità percepita dai MOT dei vari contenuti proposti a distanza di tempo. Alcune attività non presenti esplicitamente nei programmi sono state introdotte come variabili di controllo. Il numero dei risponditori è generalmente più basso in ogni singola attività perché era stato indicato di non rispondere alla domanda: "Nel caso in cui il suo percorso formativo non abbia riguardato alcune delle competenze elencate, oppure non abbia mai utilizzato le competenze acquisite nel corso di formazione nella sua pratica lavorativa".

I dati indicano una media complessiva di 5,3 sulla scala da 1 a 10. 34 attività formative non raggiungono la sufficienza, anche se è opportuno segnalare che alcune attività non sono state direttamente trattate nei programmi dei corsi. Eliminandole dall'elenco, comunque la media complessiva sale di poco a 5,5

Da notare vari voti bassi su varie attività formative. Fra queste, quello relativo alle "competenze acquisite sulle statistiche giudiziarie (4,0), e quello sulla gestione dell'arretrato e delle udienze (5,0).

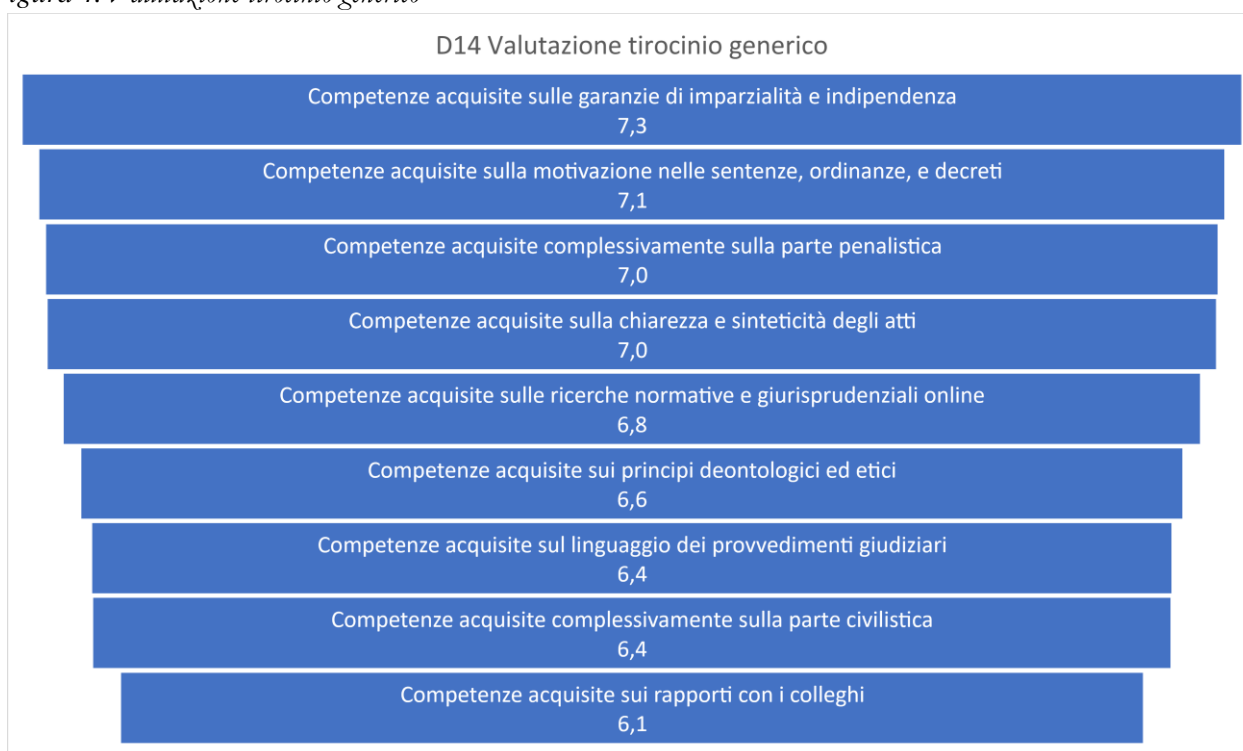
Tabella 16. Valutazione tirocinio generico

D14 Valutazione tirocinio generico	Frequenze	Voto medio	Deviazione standard
Competenze acquisite sulle garanzie di imparzialità e indipendenza	407	7,3	2,1
Competenze acquisite sulla motivazione nelle sentenze, ordinanze, e decreti	408	7,1	1,9
Competenze acquisite complessivamente sulla parte penalistica	376	7,0	1,8
Competenze acquisite sulla chiarezza e sinteticità degli atti	414	7,0	2,0
Competenze acquisite sulle ricerche normative e giurisprudenziali online	416	6,8	2,2
Competenze acquisite sui principi deontologici ed etici	409	6,6	2,1
Competenze acquisite sul linguaggio dei provvedimenti giudiziari	406	6,4	2,2
Competenze acquisite complessivamente sulla parte civilistica	370	6,4	2,2
Competenze acquisite sui rapporti con i colleghi	382	6,1	2,5
Competenze acquisite sui rapporti con le parti del procedimento	378	6,0	2,3
Competenze acquisite sui rapporti con gli avvocati	386	5,9	2,5
Competenze acquisite sull'uso dei social network	397	5,8	2,4
Competenze acquisite sulla gestione delle udienze	387	5,7	2,5
Competenze acquisite sulla responsabilità civile del magistrato	396	5,6	2,2
Competenze acquisite sui rapporti con la cancelleria	381	5,6	2,6
Competenze acquisite sul ruolo del giudice tra Corti, Costituzione e Carte europee	359	5,6	2,3
Competenze acquisite sul sistema disciplinare	399	5,5	2,2

Competenze acquisite sulla giurisprudenza della corte di giustizia dell'Unione europea	365	5,3	2,2
Competenze acquisite sulla legge Pinto e la ragionevole durata dei procedimenti	359	5,3	2,4
Competenze acquisite sulla giurisprudenza della corte europea dei diritti dell'uomo	364	5,3	2,3
Competenze acquisite sul rapporto con i media	358	5,2	2,5
Competenze acquisite sulla gestione dell'arretrato	379	5,0	2,4
Competenze acquisite sulle incompatibilità	385	5,0	2,4
Competenze acquisite sulla gestione dei rinvii	367	5,0	2,5
Competenze acquisite sulla psicologia del giudicare	365	4,9	2,5
Competenze acquisite sui rapporti con il capo dell'ufficio	369	4,9	2,5
Competenze acquisite sulle valutazioni di professionalità	379	4,9	2,3
Competenze acquisite su questioni incidentali di costituzionalità	372	4,8	2,4
Competenze acquisite sui servizi di cancelleria	374	4,8	2,3
Competenze acquisite sulla gestione dell'udienza tramite Teams	341	4,7	2,8
Competenze acquisite sui diversi organismi internazionali che si occupano di giustizia	336	4,7	2,2
Competenze acquisite sui rapporti con i semidirettivi	359	4,7	2,5
Competenze acquisite sui rapporti con il Consiglio giudiziario	362	4,6	2,4
Competenze acquisite sul rinvio pregiudiziale alla corte di giustizia	363	4,6	2,4
Competenze acquisite sul sistema tabellare degli uffici	383	4,5	2,4
Competenze acquisite sui contesti lavorativi e il benessere organizzativo	364	4,5	2,3

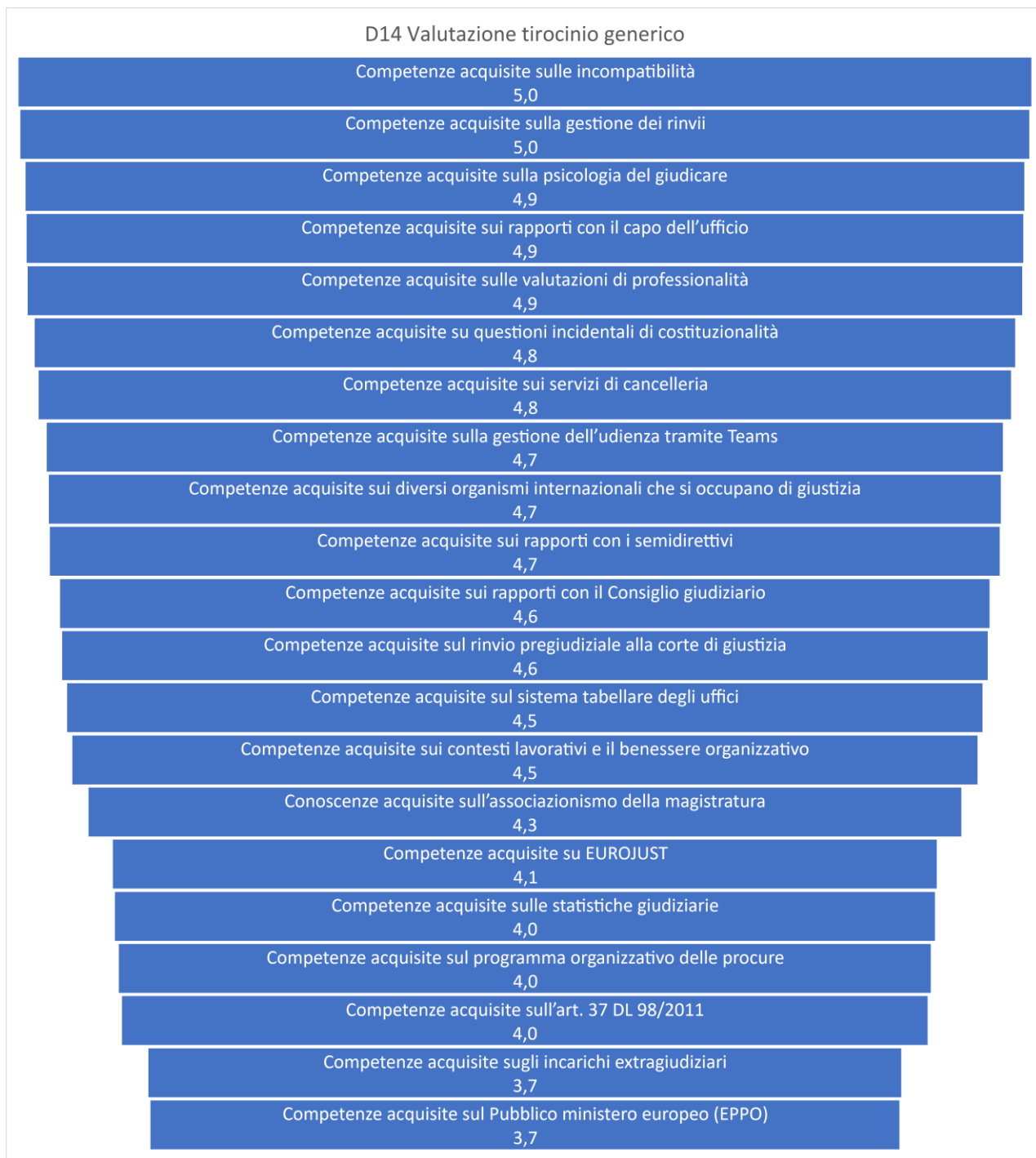
Conoscenze acquisite sull'associazionismo della magistratura	355	4,3	2,3
Competenze acquisite su EUROJUST	322	4,1	2,3
Competenze acquisite sulle statistiche giudiziarie	354	4,0	2,3
Competenze acquisite sul programma organizzativo delle procure	303	4,0	2,5
Competenze acquisite sull'art. 37 DL 98/2011	323	4,0	2,4
Competenze acquisite sugli incarichi extragiudiziari	366	3,7	2,3
Competenze acquisite sul Pubblico ministero europeo (EPPO)	296	3,7	2,3
Media complessiva		5,3	

Figura 4. Valutazione tirocinio generico



#### D14 Valutazione tirocinio generico

Competenze acquisite sui rapporti con le parti del procedimento	6,0
Competenze acquisite sui rapporti con gli avvocati	5,9
Competenze acquisite sull'uso dei social network	5,8
Competenze acquisite sulla gestione delle udienze	5,7
Competenze acquisite sulla responsabilità civile del magistrato	5,6
Competenze acquisite sui rapporti con la cancelleria	5,6
Competenze acquisite sul ruolo del giudice tra Corti, Costituzione e Carte europee	5,6
Competenze acquisite sul sistema disciplinare	5,5
Competenze acquisite sulla giurisprudenza della corte di giustizia dell'Unione europea	5,3
Competenze acquisite sulla legge Pinto e la ragionevole durata dei procedimenti	5,3
Competenze acquisite sulla giurisprudenza della corte europea dei diritti dell'uomo	5,3
Competenze acquisite sul rapporto con i media	5,2
Competenze acquisite sulla gestione dell'arretrato	5,0



### *Valutazione tirocinio mirato*

La domanda 15 chiedeva di indicare **il tirocinio mirato svolto**. Come mostra la tabella, i magistrati che hanno risposto al questionario hanno partecipato a tutti e quattro i tirocini mirati con percentuali che probabilmente (non si dispone dei dati di dettaglio) sono simili, proporzionalmente, a quelli dei partecipanti ai vari tirocini.

Tabella 17. Numero di rispondenti per tirocinio svolto

D15 Tirocinio svolto	Frequenza	Percentuale
Mirato per giudice civile e del lavoro	187	43,5
Mirato per giudice penale	167	38,8
Mirato per pubblico ministero	64	14,9
Mirato per magistrato di sorveglianza	12	2,8
Totale	430	100

La domanda 16 è rivolta solamente ai 187 MOT che hanno partecipato al **tirocinio mirato per giudici civili e del lavoro**.

In questo caso le valutazioni sono significativamente più alte rispetto al tirocinio generico con poche attività formative che non raggiungono la sufficienza. Il voto più basso è dato alle “competenze acquisite sull’ufficio per i processo”, attività che in realtà non era direttamente inclusa nei programmi di formazione dei MOT.

Si segnala che competenze fondamentali come quelle relative alla “ragionevole durata del processo” e alle “priorità dei procedimenti” hanno voti piuttosto bassi intorno al 6.

La deviazione standard, ultima colonna a destra, avendo valori piuttosto alti, indica una distribuzione piuttosto ampia dei voti da 1 (valore minimo) a 10 (valore massimo).

Tabella 18. Valutazione tirocinio mirato giudice civile e lavoro

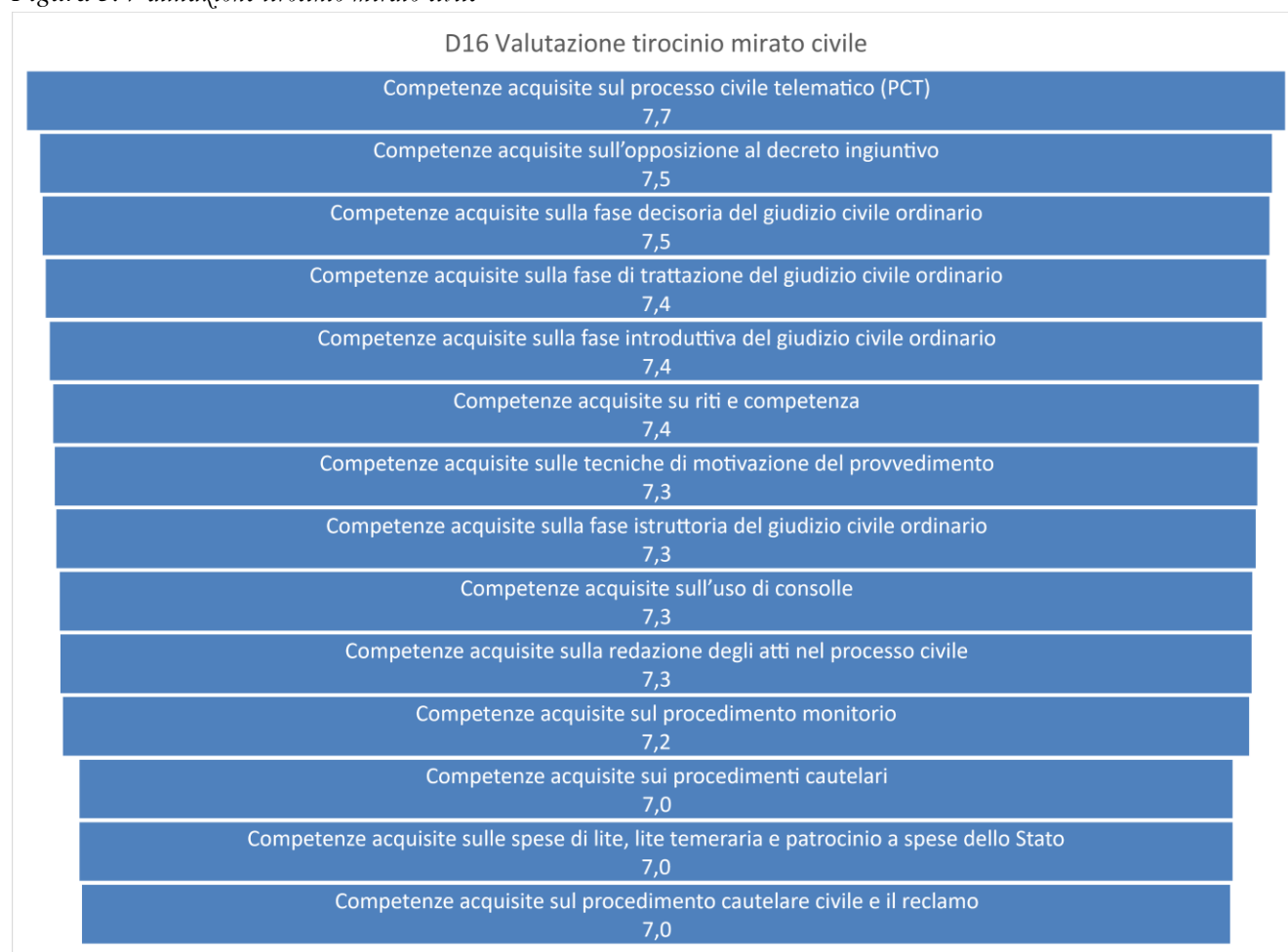
D16 Valutazione tirocinio mirato giudice civile e lavoro	Frequenze	Media	Deviazione standard
Competenze acquisite sul processo civile telematico (PCT)	181	7,7	1,8
Competenze acquisite sull’opposizione al decreto ingiuntivo	171	7,5	1,9
Competenze acquisite sulla fase decisoria del giudizio civile ordinario	179	7,5	1,8
Competenze acquisite sulla fase di trattazione del giudizio civile ordinario	181	7,4	1,8
Competenze acquisite sulla fase introduttiva del giudizio civile ordinario	181	7,4	1,8
Competenze acquisite su riti e competenza	185	7,4	1,7
Competenze acquisite sulle tecniche di motivazione del provvedimento	174	7,3	1,8
Competenze acquisite sulla fase istruttoria del giudizio civile ordinario	178	7,3	1,7



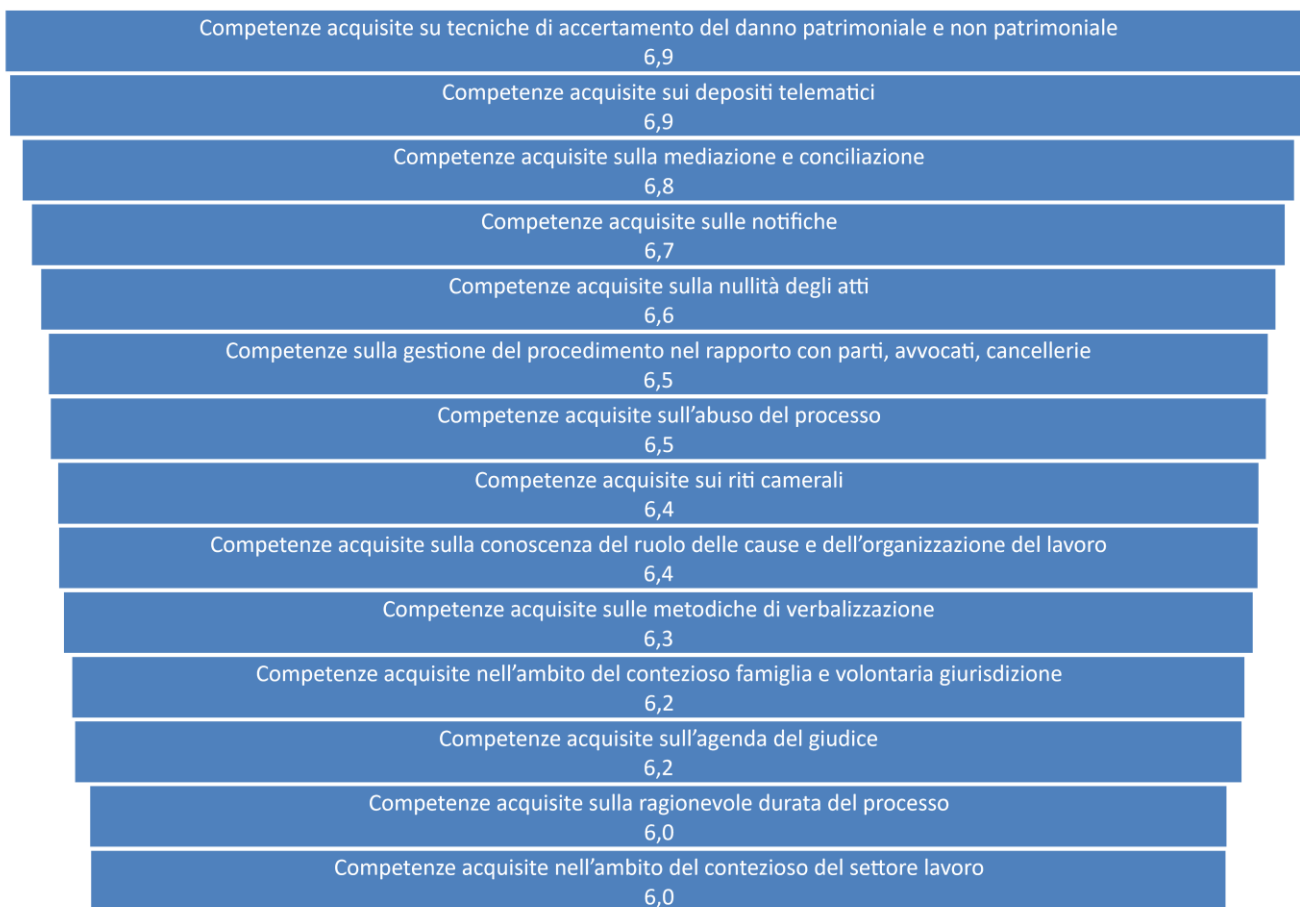
Competenze acquisite sull'uso di consolle	176	7,3	2,0
Competenze acquisite sulla redazione degli atti nel processo civile	175	7,3	2,1
Competenze acquisite sul procedimento monitorio	171	7,2	2,0
Competenze acquisite sui procedimenti cautelari	175	7,0	2,0
Competenze acquisite sulle spese di lite, lite temeraria e patrocinio a spese dello Stato	174	7,0	2,0
Competenze acquisite sul procedimento cautelare civile e il reclamo	174	7,0	2,0
Competenze acquisite su tecniche di accertamento del danno patrimoniale e non patrimoniale	162	6,9	2,1
Competenze acquisite sui depositi telematici	173	6,9	2,3
Competenze acquisite sulla mediazione e conciliazione	176	6,8	2,1
Competenze acquisite sulle notifiche	178	6,7	2,4
Competenze acquisite sulla nullità degli atti	167	6,6	2,2
Competenze sulla gestione del procedimento nel rapporto con parti, avvocati, cancellerie	166	6,5	2,3
Competenze acquisite sull'abuso del processo	164	6,5	2,1
Competenze acquisite sui riti camerali	163	6,4	2,2
Competenze acquisite sulla conoscenza del ruolo delle cause e dell'organizzazione del lavoro	172	6,4	2,2
Competenze acquisite sulle metodiche di verbalizzazione	169	6,3	2,5
Competenze acquisite nell'ambito del contenzioso famiglia e volontaria giurisdizione	132	6,2	2,7
Competenze acquisite sull'agenda del giudice	172	6,2	2,4
Competenze acquisite sulla ragionevole durata del processo	154	6,0	2,1

Competenze acquisite nell'ambito del contenzioso del settore lavoro	116	6,0	3,0
Competenze acquisite sulle priorità dei procedimenti	163	5,9	2,5
Competenze acquisite sulla questione incidentale di legittimità costituzionale	147	5,6	2,1
Competenze acquisite nell'ambito del settore fallimentare e societario	112	5,3	2,8
Competenze acquisite nell'ambito del settore esecuzioni	112	5,3	2,7
Competenze acquisite sull'ingiunzione europea	152	5,1	2,6
Competenze acquisite sull'ufficio per il processo	142	4,8	2,7
Media complessiva		6,6	

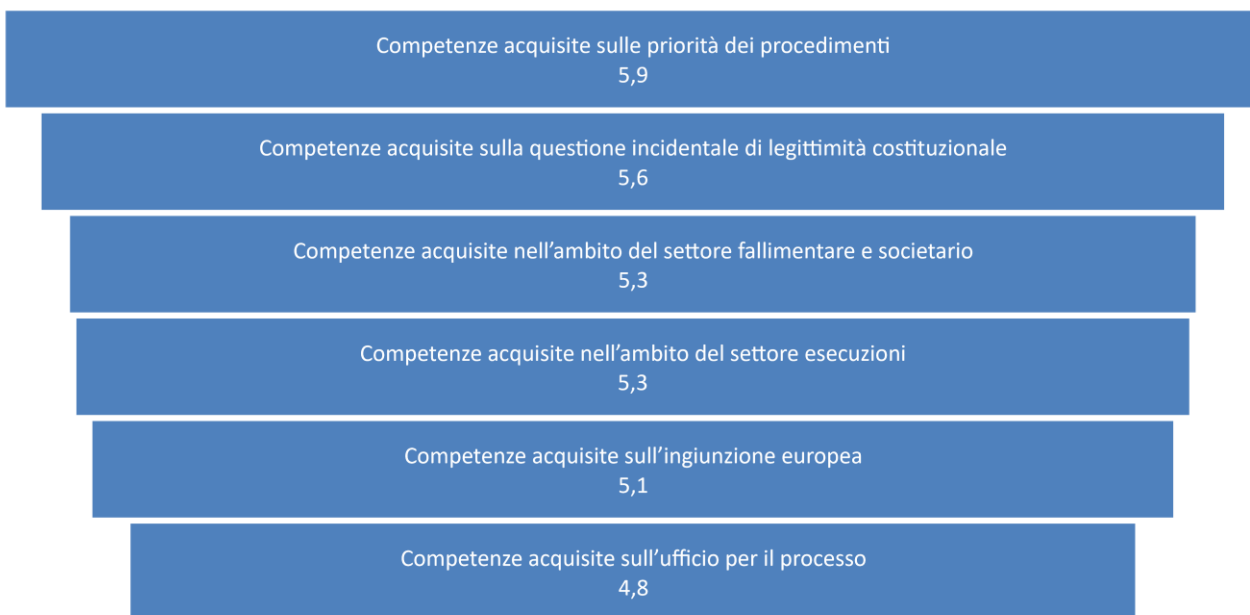
Figura 5. Valutazione tirocinio mirato civile



### D16 Valutazione tirocinio mirato civile



### D16 Valutazione tirocinio mirato civile



La domanda 17 approfondisce le attività di formazione scelte nell'ambito del  **tirocinio mirato per giudice penale**.

Anche in questo caso i voti medi sono piuttosto alti, anche se anche in questo caso ci sono alcune "insufficienze".

Si segnala una valutazione particolarmente bassa sulle attività formative svolte sul "processo penale telematico" (4,6) ed un po' più alta, ma sempre insufficiente, sulla "gestione dell'arretrato" (5,6) e sulla "giustizia riparativa" (5,5).

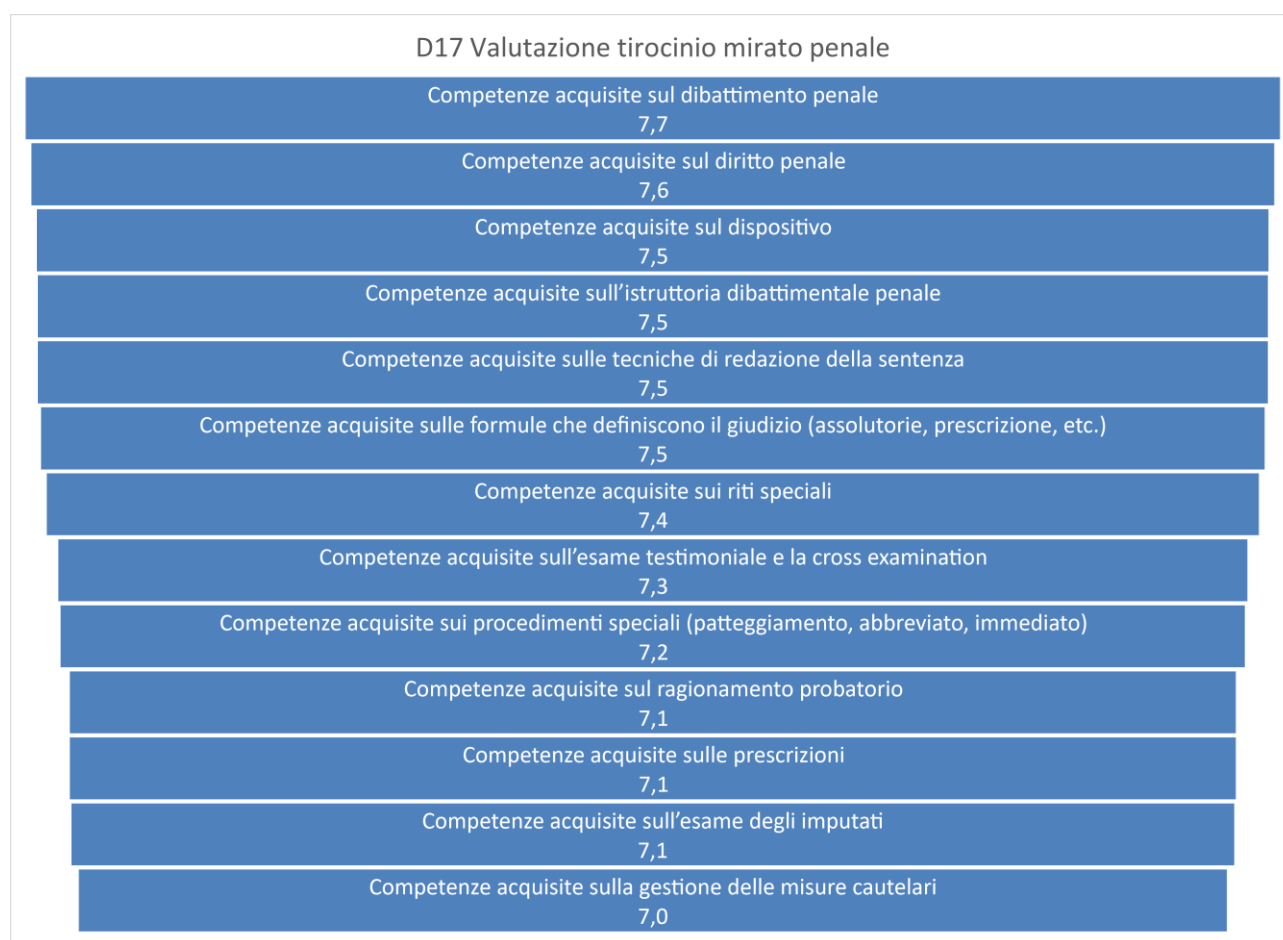
*Tabella 19. Valutazione tirocinio mirato giudice penale*

D17 Valutazione tirocinio mirato giudice penale	Frequenze	Voto medio	Deviazione standard
Competenze acquisite sul dibattimento penale	159	7,7	1,5
Competenze acquisite sul diritto penale	161	7,6	1,5
Competenze acquisite sul dispositivo	155	7,5	1,8
Competenze acquisite sull'istruttoria dibattimentale penale	163	7,5	1,7
Competenze acquisite sulle tecniche di redazione della sentenza	160	7,5	1,6
Competenze acquisite sulle formule che definiscono il giudizio (assolutorie, prescrizione, etc.)	157	7,5	1,8
Competenze acquisite sui riti speciali	161	7,4	1,6
Competenze acquisite sull'esame testimoniale e la cross examination	162	7,3	1,8
Competenze acquisite sui procedimenti speciali (patteggiamento, abbreviato, immediato)	162	7,2	1,7
Competenze acquisite sul ragionamento probatorio	156	7,1	1,9
Competenze acquisite sulle prescrizioni	153	7,1	1,8
Competenze acquisite sull'esame degli imputati	159	7,1	1,9
Competenze acquisite sulla gestione delle misure cautelari	161	7,0	1,8
Competenze acquisite sull'imputazione	153	6,9	1,9
Competenze acquisite sulle patologie degli atti nel processo penale	160	6,9	1,7

Competenze acquisite sulla redazione di ordinanze istruttorie	157	6,9	1,9
Competenze acquisite sulle ordinanze cautelari	162	6,9	1,7
Competenze acquisite sulle eccezioni sollevate davanti al giudice del dibattimento	161	6,8	1,9
Competenze acquisite sui sistemi di deflazione del dibattimento	158	6,8	2,0
Competenze acquisite sulla messa alla prova	157	6,7	1,9
Competenze acquisite sull'ammissione e la valutazione della prova scientifica	157	6,7	1,8
Competenze acquisite sull'esercizio dell'azione civile nel processo penale	156	6,5	1,9
Competenze acquisite sui rapporti con il pubblico ministero	151	6,5	1,9
Competenze acquisite sui procedimenti in camera di consiglio	155	6,5	1,9
Competenze acquisite sulle spese di giustizia	156	6,4	2,0
Competenze acquisite sulle priorità dei procedimenti	148	6,2	2,0
Competenze acquisite sulla requisitoria e le arringhe	138	6,2	2,2
Competenze acquisite sui sequestri penali e confische	159	6,1	1,9
Competenze acquisite sull'appello avverso le sentenze dei giudici di pace	153	5,7	2,3
Competenze acquisite sulla gestione dell'arretrato	147	5,6	2,3
Competenze acquisite sull'incidente probatorio	152	5,5	1,9
Competenze acquisite sull'udienza preliminare	150	5,5	2,0
Competenze acquisite sulla giustizia riparativa	144	5,5	2,2
Competenze acquisite sui processi di criminalità organizzata e il c.d. "doppio binario"	145	5,4	2,4
Competenze acquisite sulle intercettazioni	153	5,4	1,9

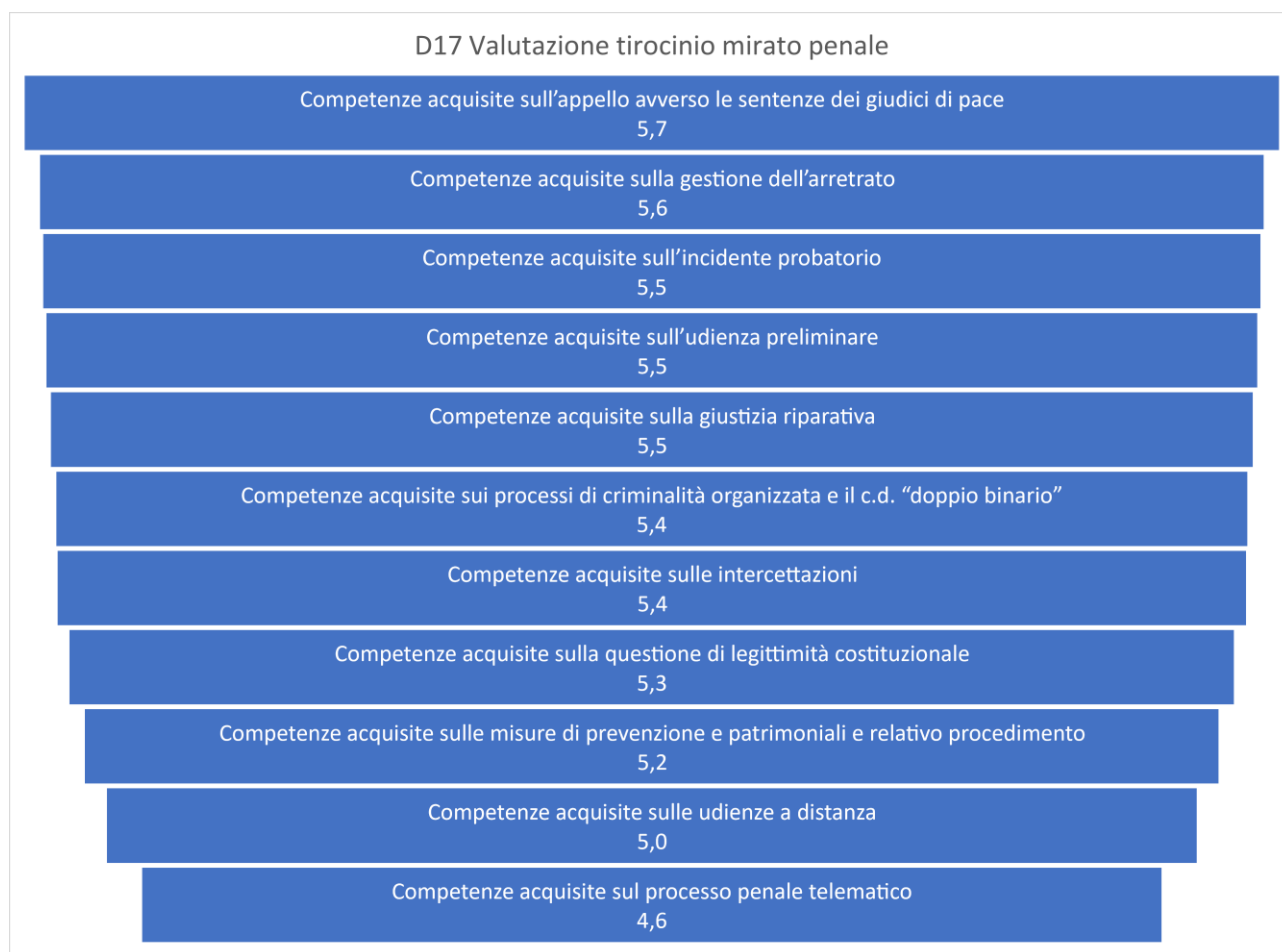
Competenze acquisite sulla questione di legittimità costituzionale	148	5,3	2,0
Competenze acquisite sulle misure di prevenzione e patrimoniali e relativo procedimento	143	5,2	2,2
Competenze acquisite sulle udienze a distanza	137	5,0	2,4
Competenze acquisite sul processo penale telematico	140	4,6	2,3
Media complessiva		6,5	

Figura 6. Valutazione tirocinio mirato penale



### D17 Valutazione tirocinio mirato penale

Competenze acquisite sull'imputazione	6,9
Competenze acquisite sulle patologie degli atti nel processo penale	6,9
Competenze acquisite sulla redazione di ordinanze istruttorie	6,9
Competenze acquisite sulle ordinanze cautelari	6,9
Competenze acquisite sulle eccezioni sollevate davanti al giudice del dibattimento	6,8
Competenze acquisite sui sistemi di deflazione del dibattimento	6,8
Competenze acquisite sulla messa alla prova	6,7
Competenze acquisite sull'ammissione e la valutazione della prova scientifica	6,7
Competenze acquisite sull'esercizio dell'azione civile nel processo penale	6,5
Competenze acquisite sui rapporti con il pubblico ministero	6,5
Competenze acquisite sui procedimenti in camera di consiglio	6,5
Competenze acquisite sulle spese di giustizia	6,4
Competenze acquisite sulle priorità dei procedimenti	6,2
Competenze acquisite sulla requisitoria e le arringhe	6,2
Competenze acquisite sui sequestri penali e confische	6,1



Il **tirocinio mirato per pubblici ministeri** è valutato dalla domanda 18. Come mostra la relativa tabella, i punteggi medi sono tendenzialmente più alti rispetto ai voti dei tirocinanti mirati per i giudici civili e penali.

Si segnala che le valutazioni più alte sono state date alle attività formative che si sono occupate della "redazione di atti" (misure cautelari, capi di imputazione, requisitorie etc.).

La deviazione standard ha valori piuttosto contenuti, quindi i voti espressi si distribuiscono in modo abbastanza coerente intorno alla media.

Da notare che solo fra i MOT del D.M. del 2019 non si hanno dati sul tirocinio mirato per pubblico ministero dal momento che nessun MOT che ha risposto al questionario di quel D.M. ha frequentato quel tirocinio.

*Tabella 20. Valutazione tirocinio mirato pubblico ministero*

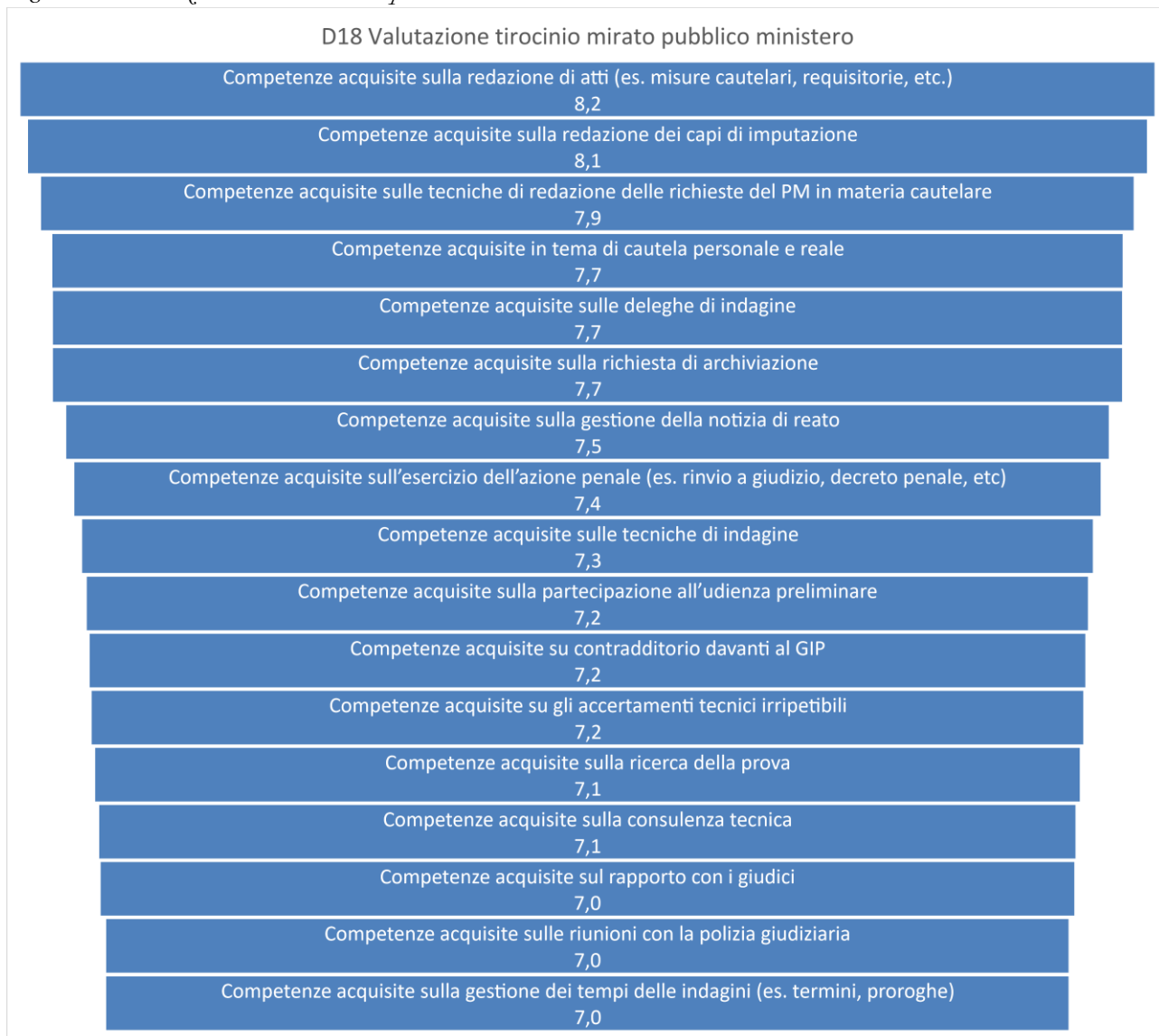
D18 Valutazione tirocinio mirato per pubblico ministero	Frequenze	Media	Deviazione standard
Competenze acquisite sulla redazione di atti (es. misure cautelari, requisitorie, etc.)	64	8,2	1,4
Competenze acquisite sulla redazione dei capi di imputazione	64	8,1	1,5
Competenze acquisite sulle tecniche di redazione delle	64	7,9	1,4



richieste del PM in materia cautelare			
Competenze acquisite in tema di cautela personale e reale	64	7,7	1,5
Competenze acquisite sulle deleghe di indagine	64	7,7	1,6
Competenze acquisite sulla richiesta di archiviazione	64	7,7	1,6
Competenze acquisite sulla gestione della notizia di reato	64	7,5	1,6
Competenze acquisite sull'esercizio dell'azione penale (es. rinvio a giudizio, decreto penale, etc)	64	7,4	1,7
Competenze acquisite sulle tecniche di indagine	64	7,3	1,6
Competenze acquisite sulla partecipazione all'udienza preliminare	64	7,2	1,9
Competenze acquisite su contraddittorio davanti al GIP	62	7,2	1,9
Competenze acquisite su gli accertamenti tecnici irripetibili	64	7,2	1,6
Competenze acquisite sulla ricerca della prova	64	7,1	1,8
Competenze acquisite sulla consulenza tecnica	64	7,1	1,7
Competenze acquisite sul rapporto con i giudici	63	7,0	2,0
Competenze acquisite sulle riunioni con la polizia giudiziaria	64	7,0	1,9
Competenze acquisite sulla gestione dei tempi delle indagini (es. termini, proroghe)	64	7,0	1,9
Competenze acquisite sullo scadenziario delle misure cautelari	64	6,9	2,0
Competenze acquisite sul coordinamento delle indagini	64	6,9	1,9
Competenze acquisite sulla requisitoria scritta e orale	64	6,9	2,0
Competenze acquisite sulla gestione delle intercettazioni	63	6,9	1,8
Competenze acquisite sulla gestione delle udienze	64	6,8	1,8
Competenze acquisite sul dibattimento penale	64	6,8	1,7
Competenze acquisite sulle riunioni con i colleghi	64	6,8	2,0
Competenze acquisite sul rapporto con i difensori	64	6,7	1,9

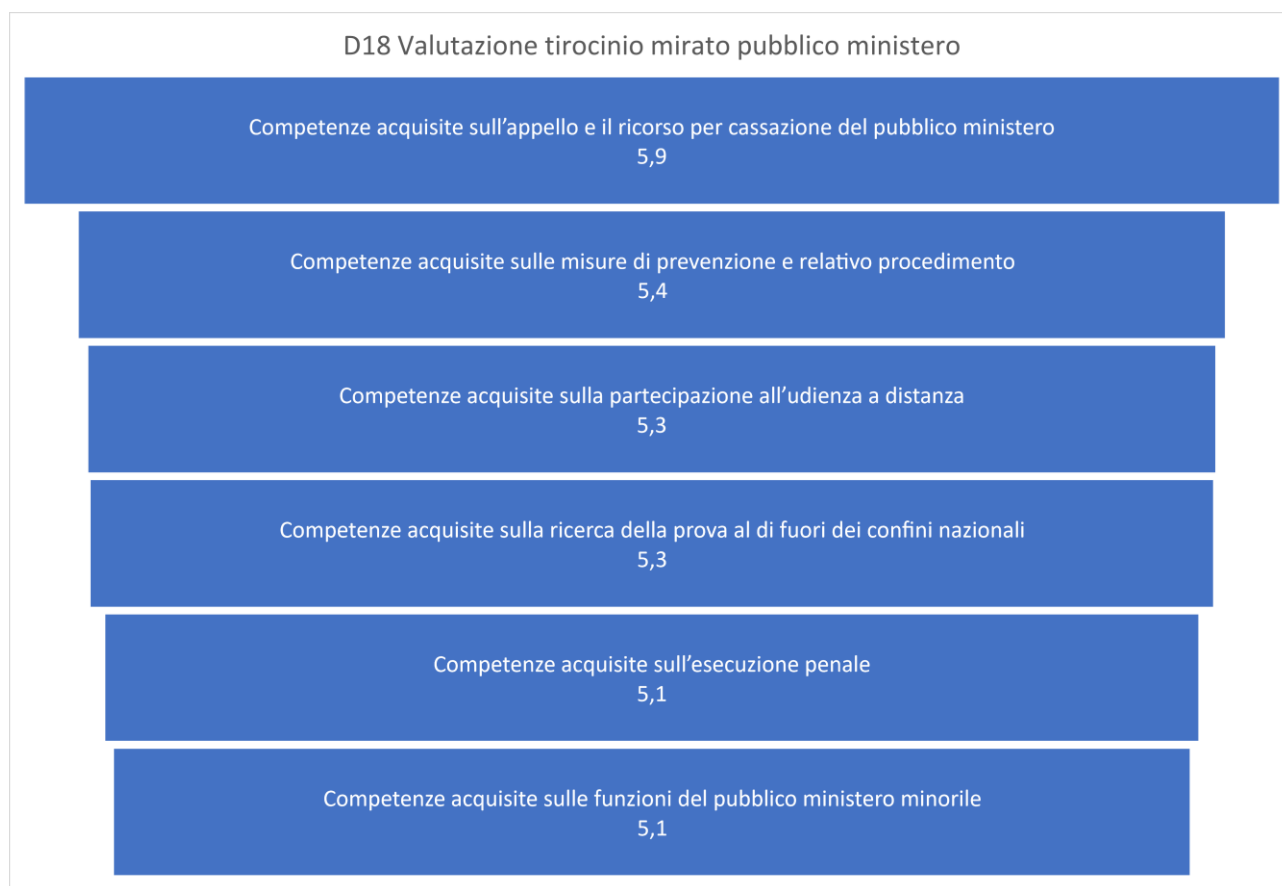
Competenze acquisite sui sequestri penali e le confische	63	6,7	1,9
Competenze acquisite sul cosiddetto lavoro seriale	63	6,7	2,1
Competenze acquisite sugli interrogatori	63	6,6	1,8
Competenze acquisite sulle riunioni con i capi degli uffici	63	6,5	2,2
Competenze acquisite sulla discovery degli atti in fase di indagine	64	6,5	2,0
Competenze acquisite sul lavoro “esterno” (es. sopralluoghi, perquisizioni, etc.)	62	6,4	2,0
Competenze acquisite sul rapporto con l’indagato	62	6,4	1,9
Competenze acquisite sulla priorità dei procedimenti	63	6,4	2,0
Competenze acquisite sull’ordinanza di imputazione coatta	63	6,3	2,1
Competenze acquisite sulla gestione dell’arretrato	63	6,1	2,1
Competenze acquisite sulla prescrizione	61	6,1	2,1
Competenze acquisite sulle tecniche di redazione degli atti di impugnazione	61	6,1	2,3
Competenze acquisite sull’appello e il ricorso per cassazione del pubblico ministero	61	5,9	2,3
Competenze acquisite sulle misure di prevenzione e relativo procedimento	59	5,4	2,3
Competenze acquisite sulla partecipazione all’udienza a distanza	53	5,3	2,9
Competenze acquisite sulla ricerca della prova al di fuori dei confini nazionali	61	5,3	2,4
Competenze acquisite sull’esecuzione penale	59	5,1	2,3
Competenze acquisite sulle funzioni del pubblico ministero minorile	49	5,1	2,8
Media complessiva		6,7	

Figura 7. Valutazione tirocinio mirato pubblico ministero



## D18 Valutazione tirocinio mirato pubblico ministero

Competenze acquisite sullo scadenziario delle misure cautelari	6,9
Competenze acquisite sul coordinamento delle indagini	6,9
Competenze acquisite sulla requisitoria scritta e orale	6,9
Competenze acquisite sulla gestione delle intercettazioni	6,9
Competenze acquisite sulla gestione delle udienze	6,8
Competenze acquisite sul dibattimento penale	6,8
Competenze acquisite sulle riunioni con i colleghi	6,8
Competenze acquisite sul rapporto con i difensori	6,7
Competenze acquisite sui sequestri penali e le confische	6,7
Competenze acquisite sul cosiddetto lavoro seriale	6,7
Competenze acquisite sugli interrogatori	6,6
Competenze acquisite sulle riunioni con i capi degli uffici	6,5
Competenze acquisite sulla discovery degli atti in fase di indagine	6,5
Competenze acquisite sul lavoro "esterno" (es. sopralluoghi, perquisizioni, etc.)	6,4
Competenze acquisite sul rapporto con l'indagato	6,4
Competenze acquisite sulla priorità dei procedimenti	6,4
Competenze acquisite sull'ordinanza di imputazione coatta	6,3
Competenze acquisite sulla gestione dell'arretrato	6,1
Competenze acquisite sulla prescrizione	6,1
Competenze acquisite sulle tecniche di redazione degli atti di impugnazione	6,1



La formazione iniziale del tirocinio mirato prevede anche delle attività specifiche per i magistrati di sorveglianza. Sono 12 i MOT che hanno partecipato a questo tirocinio e che hanno risposto al questionario.

I voti sono mediamente alti, più alti di tutte gli altri tirocini mirati, l'ipotesi è che la specializzazione dell'attività formativa sia particolarmente apprezzata.

Anche la dispersione dei voti dalla media (deviazione standard) è piuttosto bassa.

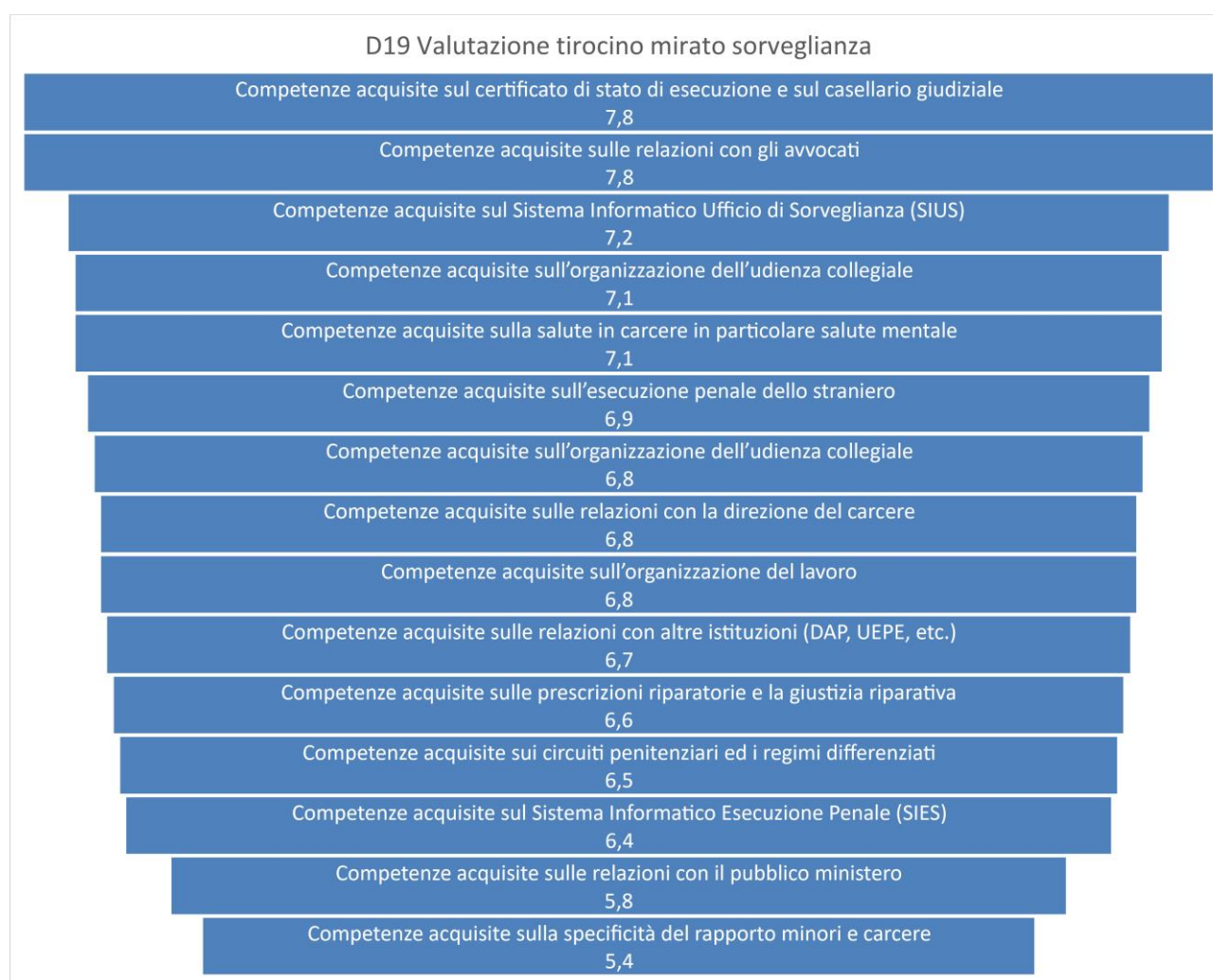
*Tabella 21. Valutazione tirocinio mirato per magistrato di sorveglianza*

D19 Tirocinio mirato per magistrato di sorveglianza	Frequenze	Media	Deviazione standard
Competenze acquisite sulle misure alternative	12	9,1	1,1
Competenze acquisite sulla gestione dei fascicoli di misure alternative o di sicurezza	12	9,0	1,0
Competenze acquisite sull'affidamento in prova ai servizi sociali	12	8,9	0,9
Competenze acquisite sul procedimento di sorveglianza	12	8,8	1,0
Competenze acquisite sui permessi premio e di necessità	12	8,8	1,1

Competenze acquisite sulla liberazione anticipata	12	8,8	1,2
Competenze acquisite sulla detenzione domiciliare	12	8,8	1,0
Competenze acquisite sullo scioglimento del cumulo	12	8,6	1,5
Competenze acquisite sul lavoro all'esterno e la semilibertà	12	8,6	1,2
Competenze acquisite sulla conversione pene pecuniarie	12	8,4	1,8
Competenze acquisite sull'ordine di esecuzione	12	8,2	2,6
Competenze acquisite sulle relazioni con il detenuto	12	8,0	2,0
Competenze acquisite sul certificato di stato di esecuzione e sul casellario giudiziale	12	7,8	2,6
Competenze acquisite sulle relazioni con gli avvocati	12	7,8	1,9
Competenze acquisite sul Sistema Informatico Ufficio di Sorveglianza (SIUS)	12	7,2	2,5
Competenze acquisite sull'organizzazione dell'udienza collegiale	12	7,1	2,7
Competenze acquisite sulla salute in carcere in particolare salute mentale	12	7,1	2,4
Competenze acquisite sull'esecuzione penale dello straniero	12	6,9	2,6
Competenze acquisite sull'organizzazione dell'udienza collegiale	12	6,8	2,5
Competenze acquisite sulle relazioni con la direzione del carcere	12	6,8	2,0
Competenze acquisite sull'organizzazione del lavoro	12	6,8	2,0
Competenze acquisite sulle relazioni con altre istituzioni (DAP, UEPE, etc.)	12	6,7	1,9
Competenze acquisite sulle prescrizioni riparatorie e la giustizia riparativa	12	6,6	2,5

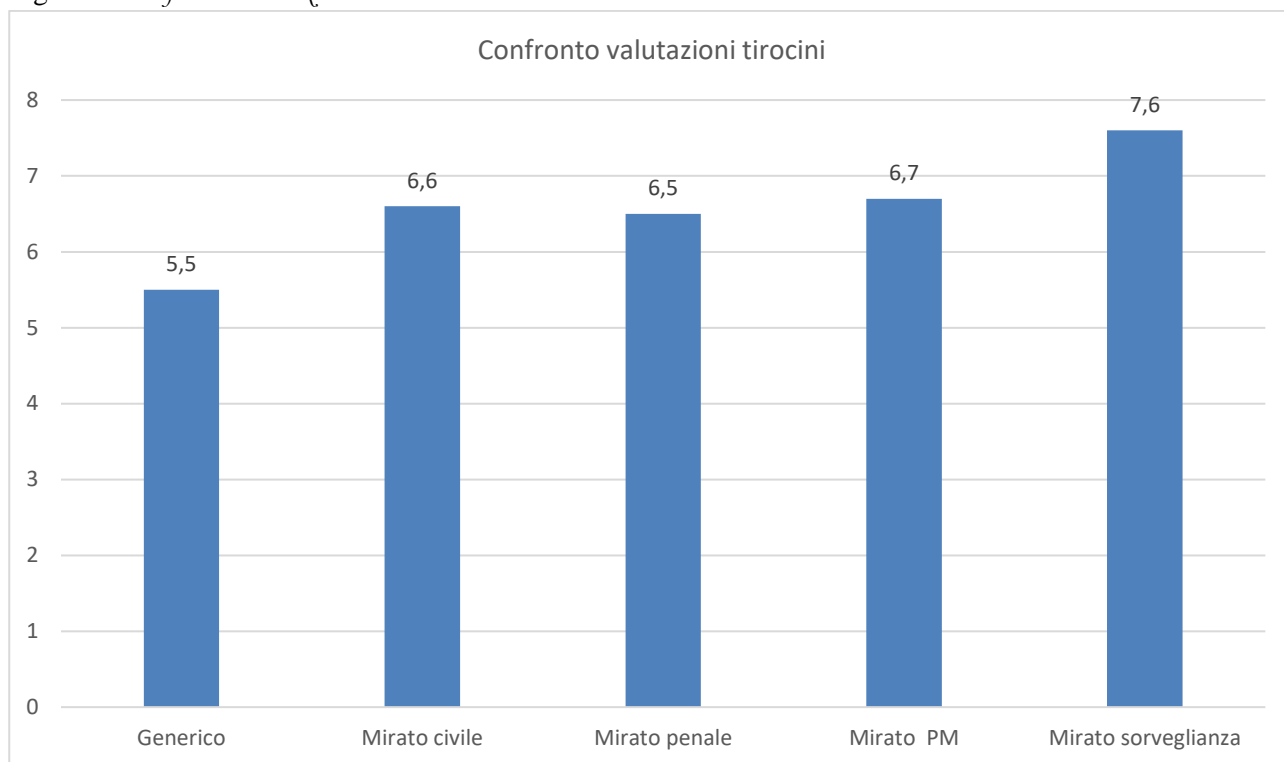
Competenze acquisite sui circuiti penitenziari ed i regimi differenziati	12	6,5	2,5
Competenze acquisite sul Sistema Informatico Esecuzione Penale (SIES)	12	6,4	2,5
Competenze acquisite sulle relazioni con il pubblico ministero	12	5,8	3,2
Competenze acquisite sulla specificità del rapporto minori e carcere	12	5,4	2,6
Media complessiva		7,6	

Figura 8. Valutazione tirocinio mirato sorveglianza



Il grafico successivo confronta sinteticamente le medie complessive fra i vari tirocini.

Figura 9. *Confronto valutazione tirocini*



*Valutazione sulla percezione del ruolo*

L'ultima domanda (D20) chiedeva a tutti i MOT una valutazione dell'apporto della formazione iniziale sulla percezione del ruolo e della funzione del magistrato. I valori sono sempre espressi in percentuale rispetto ai 426 rispondenti.

Come si evince dalla tabella, i magistrati indicano come la formazione iniziale abbia inciso significativamente sulla percezione del proprio ruolo e sui comportamenti. Meno coesa l'opinione dei MOT sull'impatto che la formazione iniziale ha sulla percezione di indipendenza ed imparzialità.

Tabella 22. *Formazione iniziale e percezione del ruolo*

D20	totalmente d'accordo	parzialmente d'accordo	parzialmente in disaccordo	totalmente in disaccordo	non so/non so rispondere
La formazione iniziale ha significativamente inciso sulla mia percezione del lavoro di magistrato.	26,1	49,5	16,0	7,0	1,4
La formazione iniziale non ha in realtà influito sui miei comportamenti sul lavoro.	6,8	20,7	36,9	34,5	1,2
La pratica quotidiana è stata molto diversa da quanto ho appreso durante il corso di formazione iniziale	21,6	42,8	28,7	6,1	0,7
La consapevolezza del mio ruolo come magistrato è	13,4	30,9	26,9	26,4	2,4



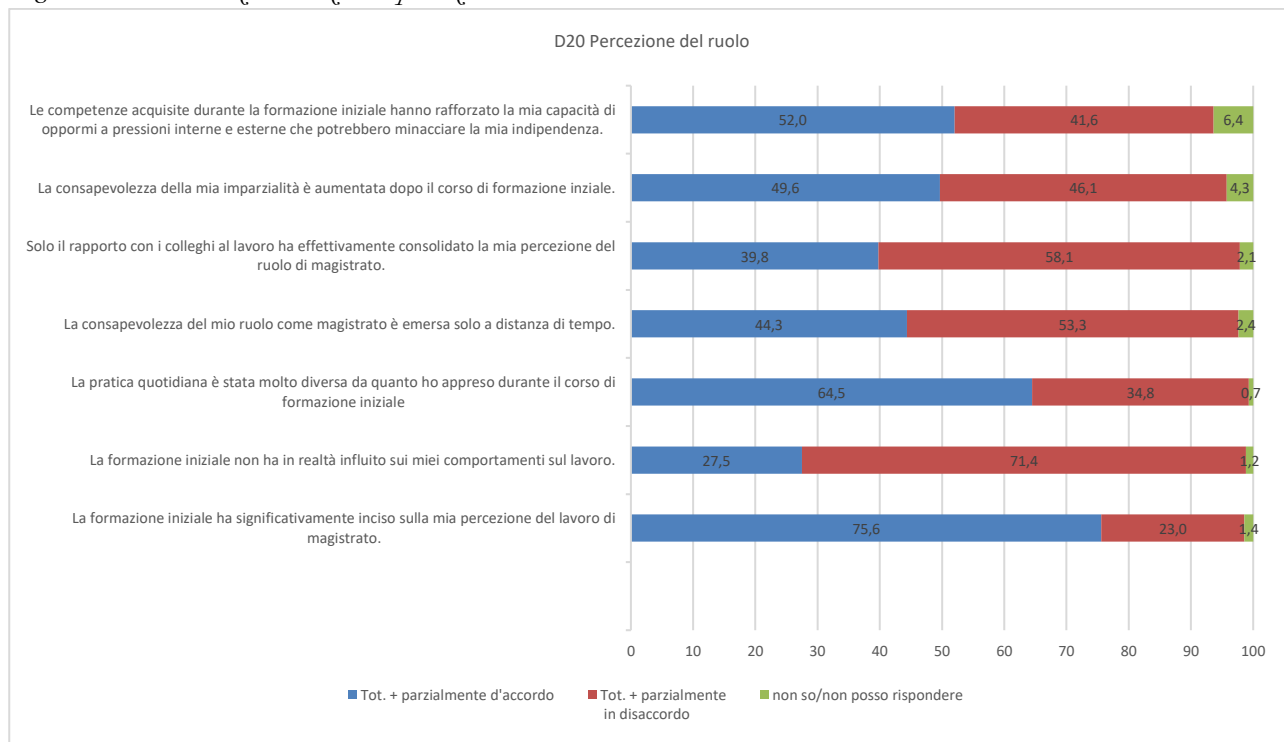
emersa solo a distanza di tempo. Solo il rapporto con i colleghi al lavoro ha effettivamente consolidato la mia percezione del ruolo di magistrato.	11,3	28,5	32,2	25,9	2,1
La consapevolezza della mia imparzialità è aumentata dopo il corso di formazione iniziale.	12,1	37,6	26,2	19,9	4,3
Le competenze acquisite durante la formazione iniziale hanno rafforzato la mia capacità di oppormi a pressioni interne e esterne che potrebbero minacciare la mia indipendenza.	13,6	38,4	20,5	21,2	6,4

La tabella e il grafico successivi aggregano le risposte in sole due categorie: “in accordo” o “in disaccordo” con le affermazioni proposte.

*Tabella 23. Formazione iniziale e percezione del ruolo aggregata*

D20 Percezione del ruolo	Tot. + parzialmente d'accordo	Tot. + parzialmente in disaccordo	non so/non posso rispondere
La formazione iniziale ha significativamente inciso sulla mia percezione del lavoro di magistrato.	75,6	23,0	1,4
La formazione iniziale non ha in realtà influito sui miei comportamenti sul lavoro.	27,5	71,4	1,2
La pratica quotidiana è stata molto diversa da quanto ho appreso durante il corso di formazione iniziale	64,5	34,8	0,7
La consapevolezza del mio ruolo come magistrato è emersa solo a distanza di tempo.	44,3	53,3	2,4
Solo il rapporto con i colleghi al lavoro ha effettivamente consolidato la mia percezione del ruolo di magistrato.	39,8	58,1	2,1
La consapevolezza della mia imparzialità è aumentata dopo il corso di formazione iniziale.	49,6	46,1	4,3
Le competenze acquisite durante la formazione iniziale hanno rafforzato la mia capacità di oppormi a pressioni interne e esterne che potrebbero minacciare la mia indipendenza.	52,0	41,6	6,4

Figura 10. Formazione iniziale e percezione del ruolo



#### Commenti raccolti con la domanda a risposta “aperta”

L’ultima domanda con risposta “aperta” offre diversi spunti interessanti. Significativo che 99 magistrati abbiano deciso di scrivere un commento, mostrando un notevole interesse per l’argomento e per l’iniziativa del questionario di valutazione ex-post.

Tutte le risposte sono interessanti, dovrebbero essere lette e sono raccolte interamente nell’appendice.

In questa parte del rapporto ne riportiamo solo alcune che ben rappresentano i temi più ricorrenti nelle risposte.

“[...] Il lavoro della Scuola è stato davvero pregevole e utilissimo ma la pratica quotidiana in ufficio e il rapporto con l'affidatario restano la fonte principale di acquisizione delle competenze [...]”.

“Bisognerebbe incrementare la permanenza presso gli uffici giudiziari sia durante il tirocinio mirato che durante quello generico. Il rapporto con i magistrati affidatari assume incidenza preponderante nella formazione del magistrato [...]”.

“Dedicare maggiore attenzione alla problematica della gestione dei ruoli nei tribunali particolarmente gravati e con notevole arretrato nonché agli aspetti relativi alle tabelle organizzative del tribunale e alla responsabilità disciplinare”.

“Al magistrato viene chiesto di raggiungere obiettivi non solo qualitativi, ma anche quantitativi, sia in termini di numero di procedimenti definiti che di tempistiche di definizione. Nella maggior parte dei casi il MOT viene destinato presso uffici che presentano parecchio arretrato, ed è allora fondamentale insegnare l'organizzazione del lavoro, ossia la gestione dell'udienza, della quantità di cause da trattare in decisione, in riserva istruttoria, cautelare ecc. Sicuramente questa competenza si acquisisce nel tempo, ma il rischio è che, nel frattempo, si siano accumulati ritardi e rischi disciplinari. Dunque è necessario insegnare ad organizzare il ruolo nei diversi possibili scenari, considerando anche e soprattutto le ipotesi patologiche di ruoli cospicui e con forte arretrato”.

“Alla luce della mia esperienza ritengo che, durante il tirocinio generico, sarebbe preferibile ridurre le settimane di formazione presso la Scuola, per privilegiare la formazione negli uffici giudiziari (anche i “casi pratici” svolti a scuola non hanno la stessa efficacia formativa del lavoro “reale”); per contro ho trovato fondamentale la formazione durante il tirocinio mirato. E’ stato utile poter approfondire alcune tematiche con colleghi esperti, confrontarsi con i tutor e con i colleghi mot di altri distretti (anche successivamente alla presa di funzioni). Per il tirocinio mirato valuto indispensabile che la formazione avvenga in presenza e non in modalità online”.

“Avrei preferito nella formazione un approccio maggiormente pratico. Inoltre, il tirocinio viene effettuato nei tribunali grossi quindi quando si viene assegnati ai tribunali di provincia ci si trova davanti a situazioni di difficile gestione innanzi alle quali uno è francamente impreparato: penuria di cancellieri (che costringe a svolgere in autonomia incombenze prettamente di cancelleria), organizzazione dei turni e delle tabelle feriali che talvolta viene delegata dai capi degli uffici, gestione di arretrato ultratriennale che viene affidato ai MOT, gestione di processi mai conclusi e trascinati per anni da colleghi precedenti, gestione dei rapporti con il Foro, con gli amministrativi e con i Giudici onorari non sempre piani e lineari, gestione di intoppi quotidiani sempre riconducibili a carenza di personale amministrativo/mancanza di impegno di taluni (mancata citazione di testi, mancati avvisi alle parti, notifiche errate, mancate traduzioni di detenuti)”.

“Vi è un gap fra la formazione iniziale e il lavoro di tutti i giorni, che è difficile colmare. Paradossalmente, la soluzione giuridica per una sentenza la posso trovare autonomamente (studiando leggendo banche dati...), ciò che manca realmente sono: l’esperienza, le prassi, i trucchi del mestiere, la quotidianità, la gestione delle energie, la gestione del ruolo, i rapporti con gli altri soggetti, con la burocrazia del CSM, le valutazioni di opportunità”.

“È necessario privilegiare l’approccio pratico nella risoluzione di questioni concrete che possono verificarsi all’esito della presa di funzioni”.

“Il taglio offerto dalla scuola, per tutti i diciotto mesi di tirocinio, continua ad essere troppo teorico. Non ci si riesce a staccare dalla logica delle lezioni frontali, nonostante anni passati sui libri. Il MOT ha bisogno di "mettere le mani in pasta", avvertire il peso dell’organizzazione del ruolo ed essere aiutato a prendere coscienza del suo ruolo attraverso il confronto con i colleghi di tutta Italia, e questo può farlo solo attraverso la scuola”.

“le valutazioni espresse nel presente questionario risentono della funzione da me svolta, cioè quella di giudicante minorile, che purtroppo, rispetto alle altre funzioni, ha ricevuto, per quanto riguarda la formazione sia decentrata che quella presso la scuola, un trattamento, quantomeno, secondario e marginale. Segnalo che la formazione in ambito minorile, sia quella iniziale che quella successiva, necessiterebbe di essere fortemente potenziata, sia per la delicatezza della tematica sia per la pluralità di prassi, giudiziarie e non, diffuse sul territorio nazionale”.

“Quanto alla formazione iniziale, sarebbe utile implementarla con molti più approfondimenti sulla gestione dei ruoli e del lavoro quotidiano, non in modo astratto, con lezioni affidate a psicologi e sociologi, ma in modo concreto, con momenti di incontro con colleghi che possano trasmettere consigli pratici. Quanto al tirocinio mirato, occorrerebbe trovare il modo di vigilare- eventualmente chiedendo agli affidatari di indicare e dimostrare i lavori affidati al MOT- affinché gli affidatari stessi cerchino di far esercitare i MOT su provvedimenti di tipologia e materia diversa, in modo da coprire un ambito il più possibile ampio di lavoro, evitando che il periodo di affidamento si riveli per i primi una mera occasione di smaltimento di lavoro ripetitivo e noioso (non so quante sentenze di stalking avrò redatto), utile a fare numero e statistica, ma non a formare il giovane magistrato. Si fa infine presente che, in quanto MOT del DM 7.2.2018, ho svolto un periodo ridotto di tirocinio”.

“Ritengo che sarebbe utile nell'ambito della formazione presso la SSM affiancare sempre all'approfondimento teorico il focus pratico mediante simulazioni di casi e consegna di modelli da poter utilizzare per ogni materia di volta in volta affrontata. Sarebbe inoltre opportuno dedicare maggiore spazio a consigli pratici sulla gestione dei rapporti con avvocati, parti, ausiliari (CTU, curatori, professionisti delegati, custodi), personale amministrativo e capi degli uffici e sull'organizzazione del proprio ruolo soprattutto per chi debba svolgere un ruolo promiscuo”.

“Solo nel tirocinio mirato, con il contributo del magistrato affidatario e dei coordinatori del tirocinio, ho potuto apprendere tantissimo. I corsi della Ssm, sia pur interessanti e dal contenuto vario, sono di regola troppo “astratti”. Manca totalmente formazione su rapporti interni agli uffici/con cancelleria/avvocati, su tabelle e organizzazione degli affari”.

### *Analisi bivariata*

L'analisi bivariata ha lo scopo di verificare se le variabili indipendenti (sostanzialmente quelle che caratterizzano i risponditori, ad esempio, età, funzione svolta, DM di nomina etc.) incidono, e in quale misura, sulle risposte al questionario.

Le numerose tabelle di dettaglio sono presentate in appendice. In questo rapporto sono presentate solo i risultati delle analisi in modo sintetico prevalentemente con i grafici.

Le molte **funzioni prevalentemente esercitate** indicate nella domanda 4 sono state aggregate e riclassificate nel modo seguente per eseguire delle analisi bivariate con un numero di categorie gestibile.<sup>9</sup>

*Tabella 24. Formazione iniziale e percezione del ruolo aggregata*

	Frequenza	Percentuale
Giudice Civile	168	39,3
Giudice Penale	173	40,4
PM	64	15,0
Altro	23	5,4
Totale	428	100,0

Come mostrano le tabelle di dettaglio presentate in appendice, non si evidenziano significative differenze nella valutazione espressa dai rispondenti dei quattro gruppi.

---

<sup>9</sup> Nei pochi casi in cui a funzioni civili sono state associate anche funzioni penali (es. GIP o riesame) il magistrato rispondente è stato inserito nel gruppo “giudice civile”, ritenendo la competenza penale un’eccezione. I pochi casi di funzioni “promiscue” sono stati inseriti nel gruppo “altro”.

Figura 11. Valutazione utilità per il lavoro per funzione svolta

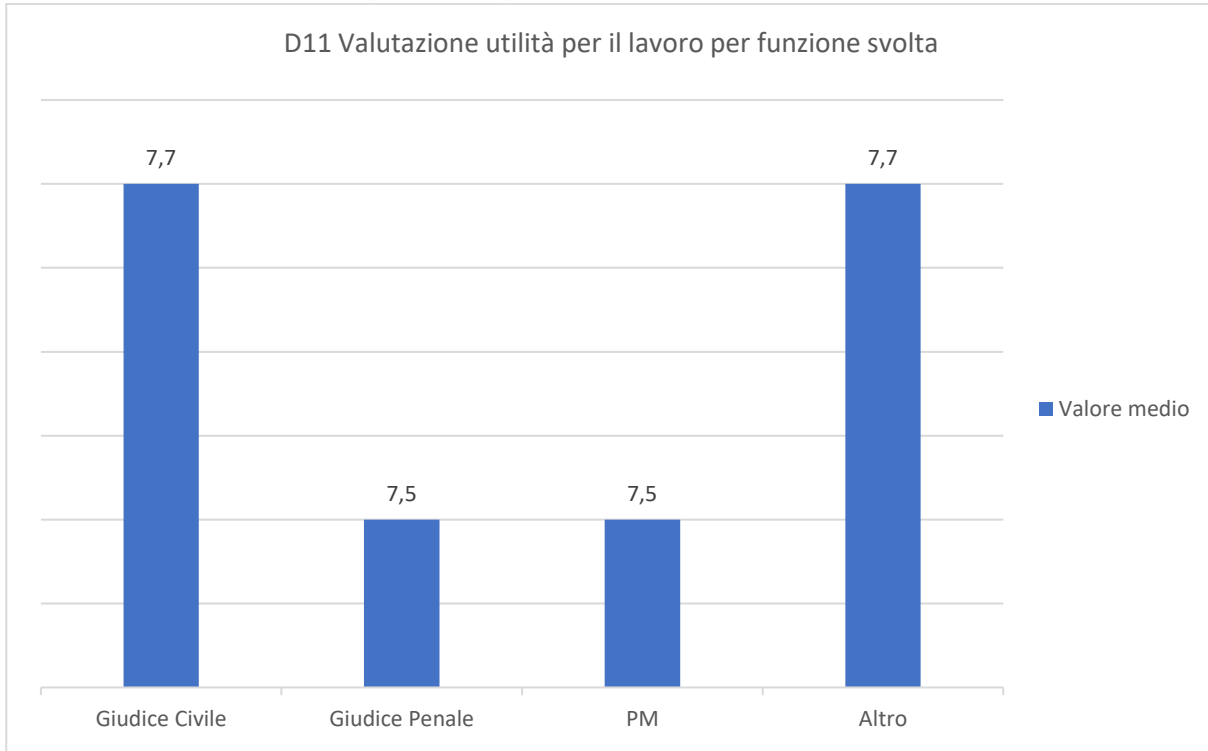
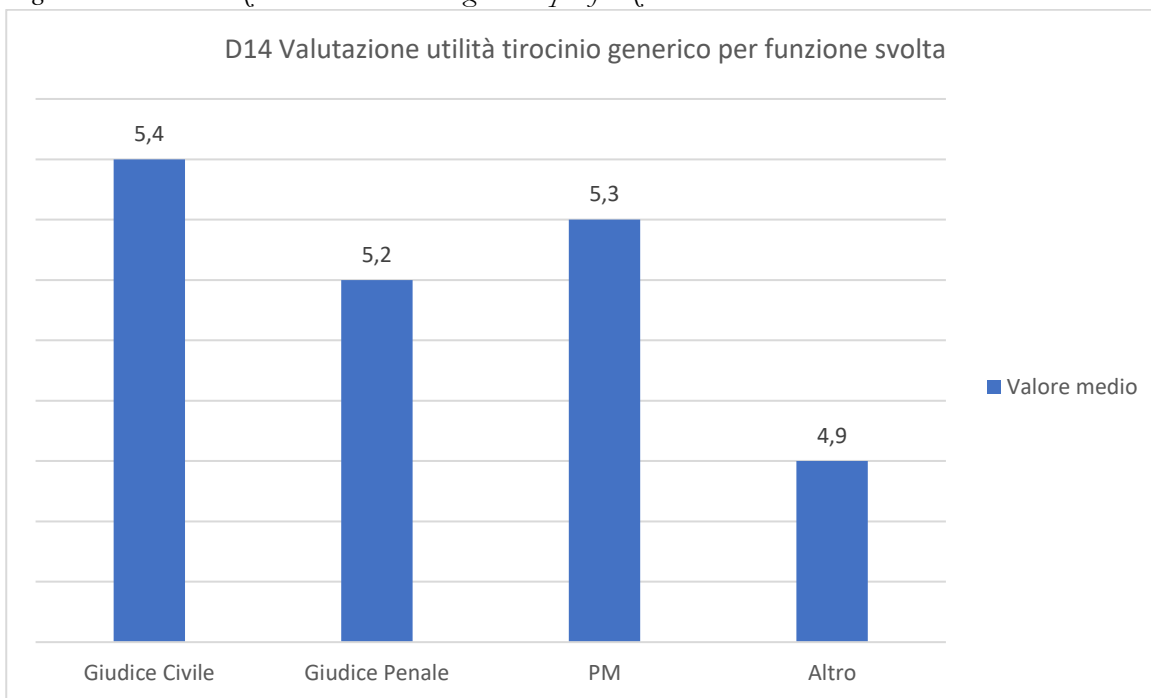


Figura 12. Valutazione utilità tirocinio generico per funzione svolta



Anche nelle risposte alle domande con le affermazioni emergono raramente significative differenze di valutazione. Ad esempio, i pubblici ministeri esprimono una minore soddisfazione sul tirocinio generico (D12/2). Il 92,2% dei PM ritengono anche che la formazione per i MOT dovrebbero necessariamente essere svolte in presenza (D13/6), mentre le percentuali degli altri gruppi sono intorno al 73%.

**L'età anagrafica** suddivisa nelle tre fasce 30-33 (162 rispondenti), 34-36 (160 rispondenti), 37-53 (102 rispondenti) è stata incrociata con le domande D12, D13, D20. Le tabelle di dettaglio sono raccolte in allegato dove sono stati evidenziati le risposte che, nelle tre fasce di età, hanno valori percentuali differenti superiori a 10.

In sintesi, si evidenzia una percentuale maggiore di rispondenti appartenenti alla fascia 36-53 che manifesta un maggiore apprezzamento rispetto alle altre due fasce di età relativamente alle attività formative del tirocinio generico (D12/2) e alle aspettative iniziali (D12/4) rispetto all'attività di formazione, ed anche agli aspetti pratici acquisiti (D12/5), sui tempi di trattazione delle cause (D12/12), e sulla gestione quotidiana dei procedimenti (D12/14).

Interessante che per il 30,7% dei MOT della fascia di età più grande, rispetto al 41 e al 43,4% delle altre due fasce di età), ritenga che “solo il rapporto con i colleghi di lavoro ha effettivamente consolidato la percezione del ruolo del magistrato”.

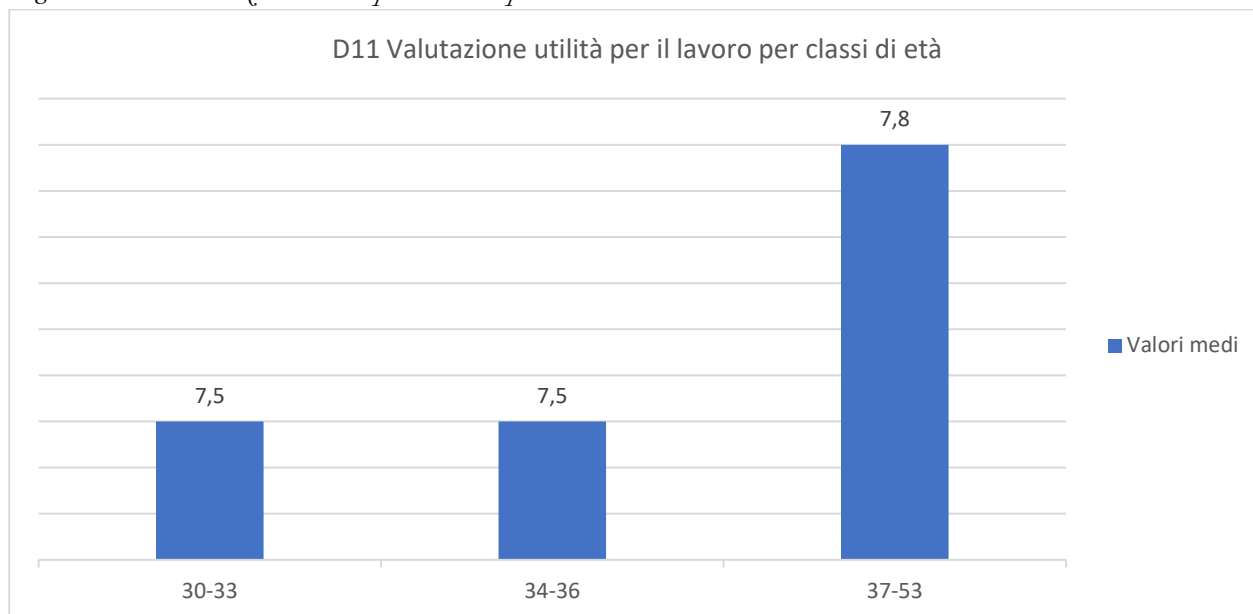
La fascia 36-53 anni ha complessivamente dato valutazioni più positive e ha manifestato un maggiore apprezzamento l'offerta formativa e culturale nel loro complesso.

Gli stessi incroci con le fasce di età sono stati effettuati per le altre variabili.

Le tabelle di dettaglio sono presentate in appendice, sono state evidenziate i valori fra le tre fasce di età con una differenza maggiore di un punto, che sono poche, come si evince dalle tabelle.

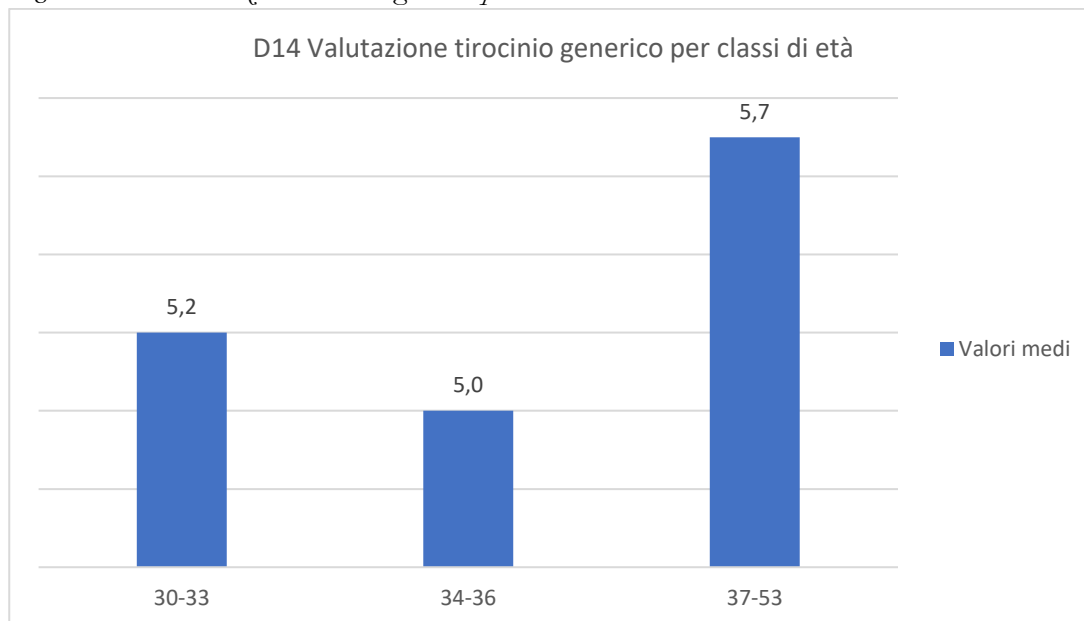
I grafici successivi mostrano la sintesi delle analisi bivariate effettuate.

*Figura 13. Valutazione utilità per il lavoro per classi di età*



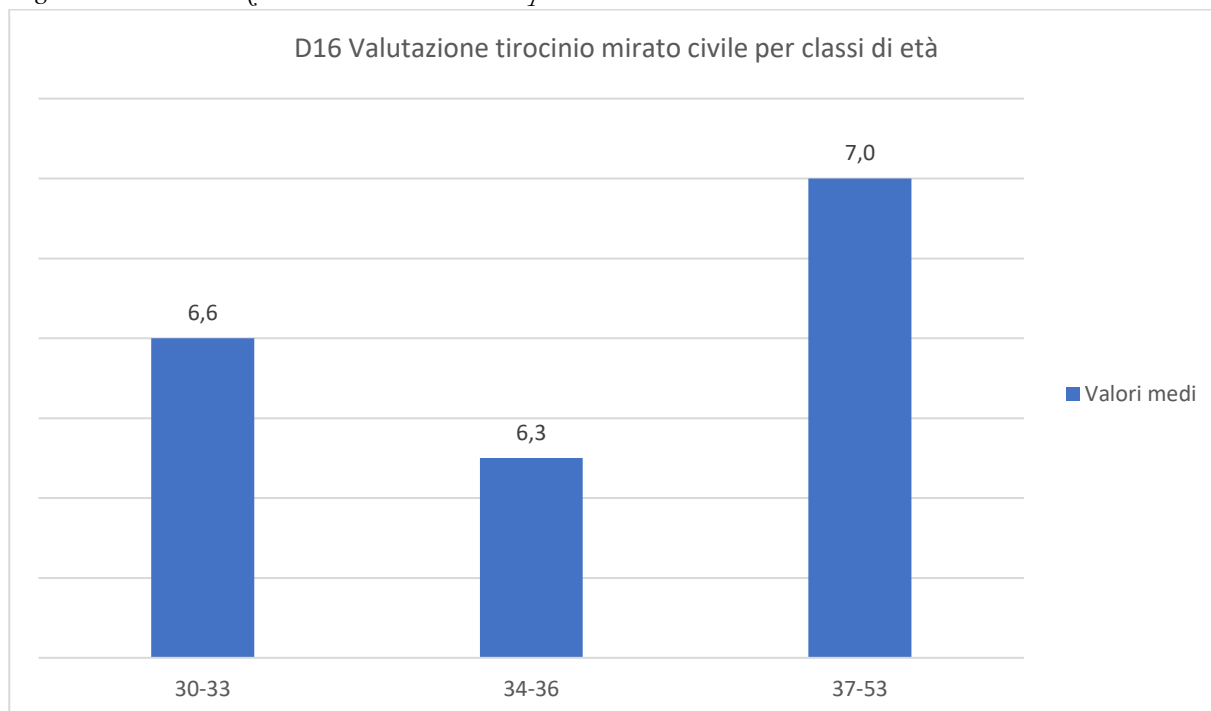
Anche la valutazione del tirocinio generico (D14) per classi di età non mostra significative differenze.

Figura 14. Valutazione tirocinio generico per classi di età



Piccole differenze si notano nelle valutazioni espresse dai magistrati appartenenti alle tre fasce di età create sul tirocinio mirato per i giudici civili (D16).

Figura 15. Valutazione tirocinio mirato civile per classi di età



Anche il tirocinio mirato per i giudici penali (D17) e per i pubblici ministeri è valutato con poche differenze significative fra gli appartenenti alle tre fasce di età.

Figura 16. Valutazione tirocinio mirato penale per classi di età

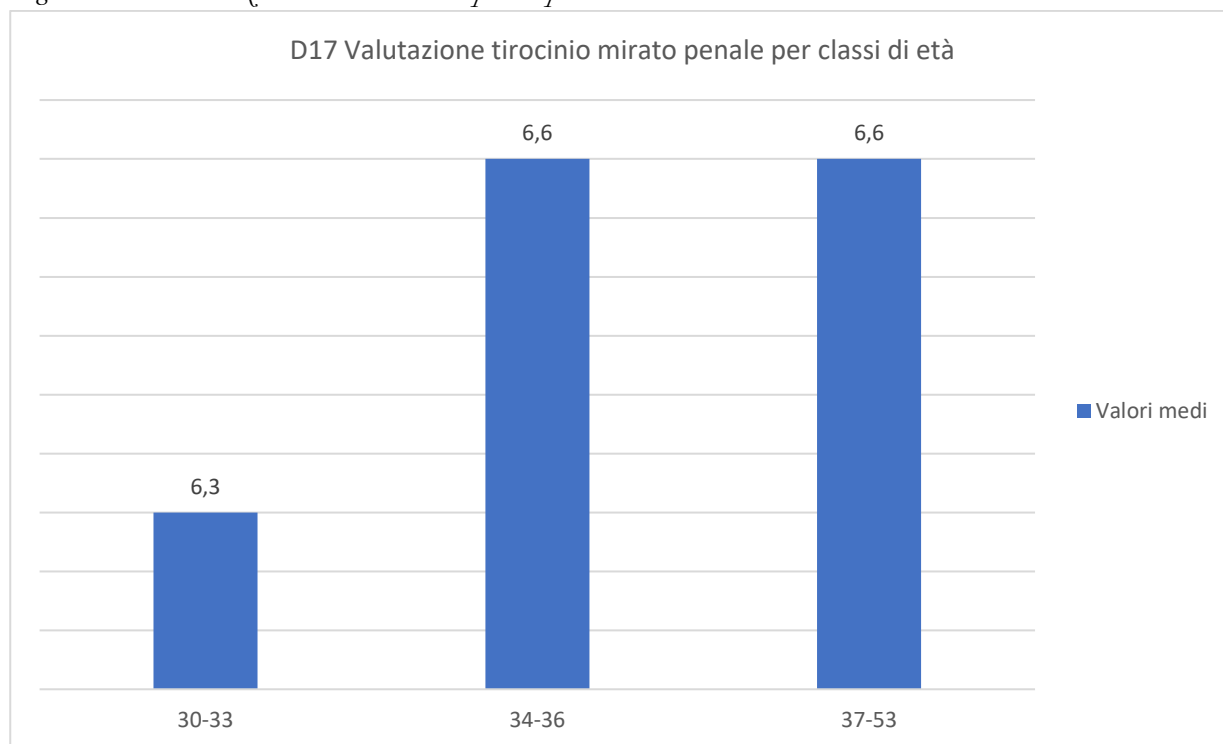
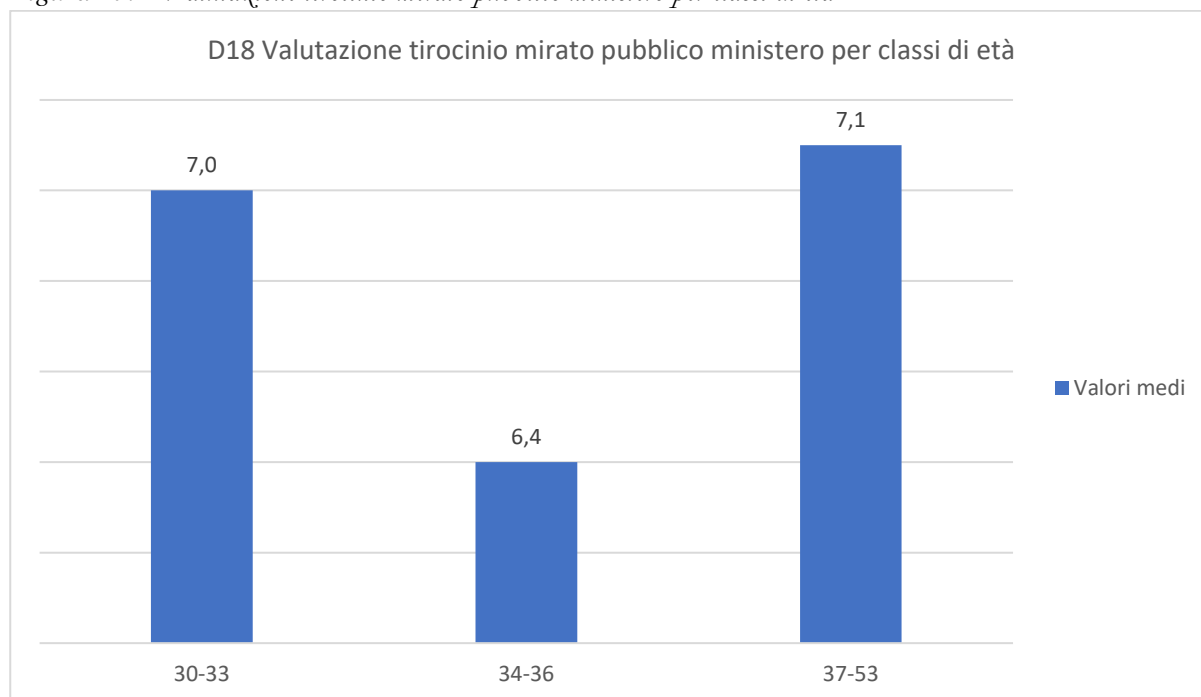


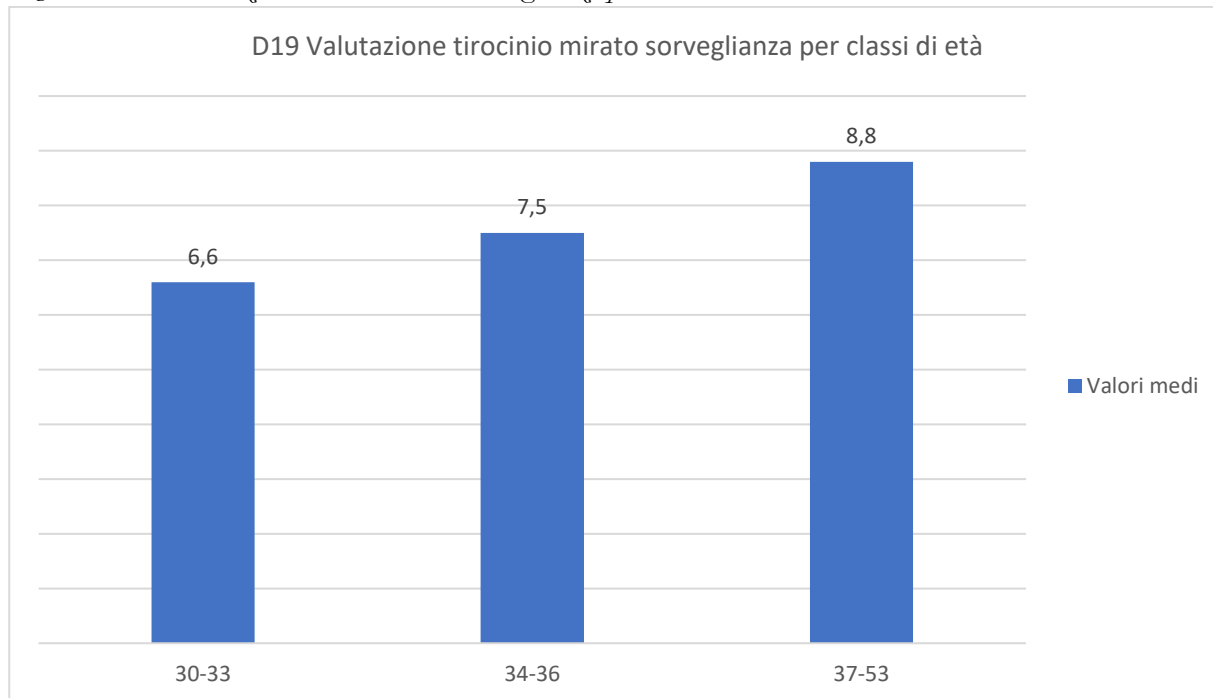
Figura 17. Valutazione tirocinio mirato pubblico ministero per classi di età



Significative differenze sono invece segnalate nelle valutazioni per fasce di età del tirocinio mirato per i magistrati di sorveglianza, anche se è opportuno segnalare che i casi per ogni fascia di età sono solo quattro. I dati di dettaglio sono presentati in appendice.



Figura 18. Valutazione tirocinio mirato sorveglianza pe classi di età



Anche la variabile di **genere** è stata incrociata con le varie risposte al questionario.

Complessivamente, non ci sono significative differenze fra le valutazioni espresse e il genere del rispondente. Le tabelle di dettaglio sono comunque presentate in appendice. Si segnalano solamente alcune differenze, evidenziate nelle tabelle in appendice, fra la valutazione del tirocinio mirato per il pubblico ministero dove le donne danno delle valutazioni tendenzialmente più basse rispetto a quella data dai colleghi uomini.

Inoltre, si evidenzia come il numero dei MOT donne che hanno risposto al questionario e che hanno frequentato il tirocinio mirato per PM è sensibilmente più basso rispetto alle MOT che hanno partecipato agli altri tirocini mirati.

Figura 19. Valutazione utilità complessiva per genere

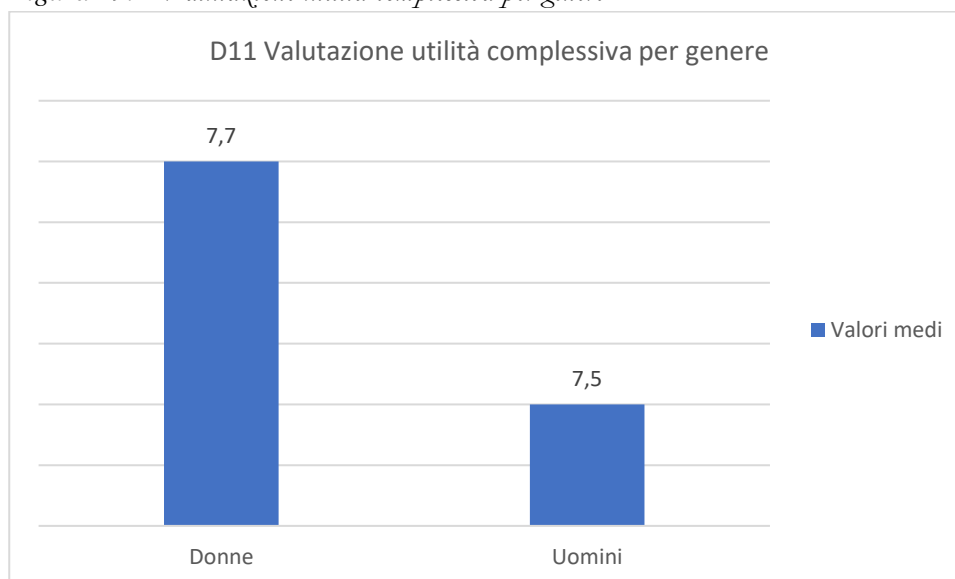


Figura 20. Valutazione tirocinio generico per genere

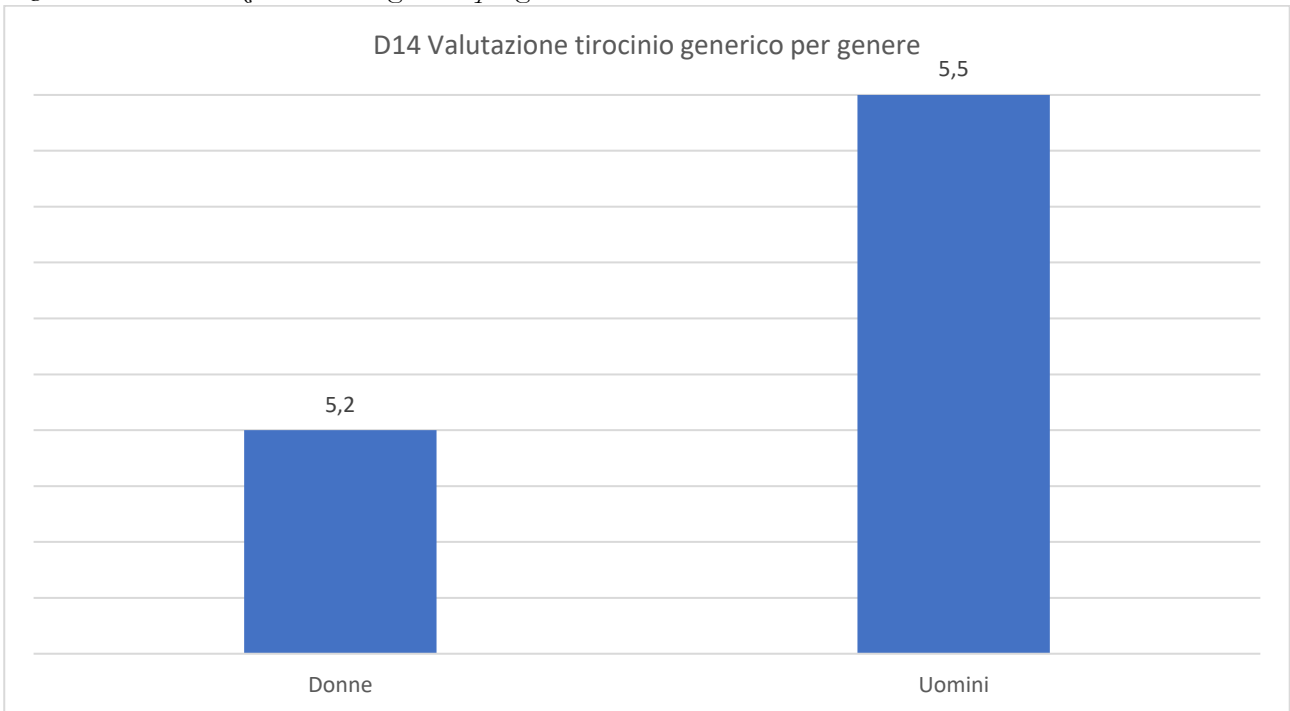


Figura 21. Valutazione tirocinio mirato civile per genere

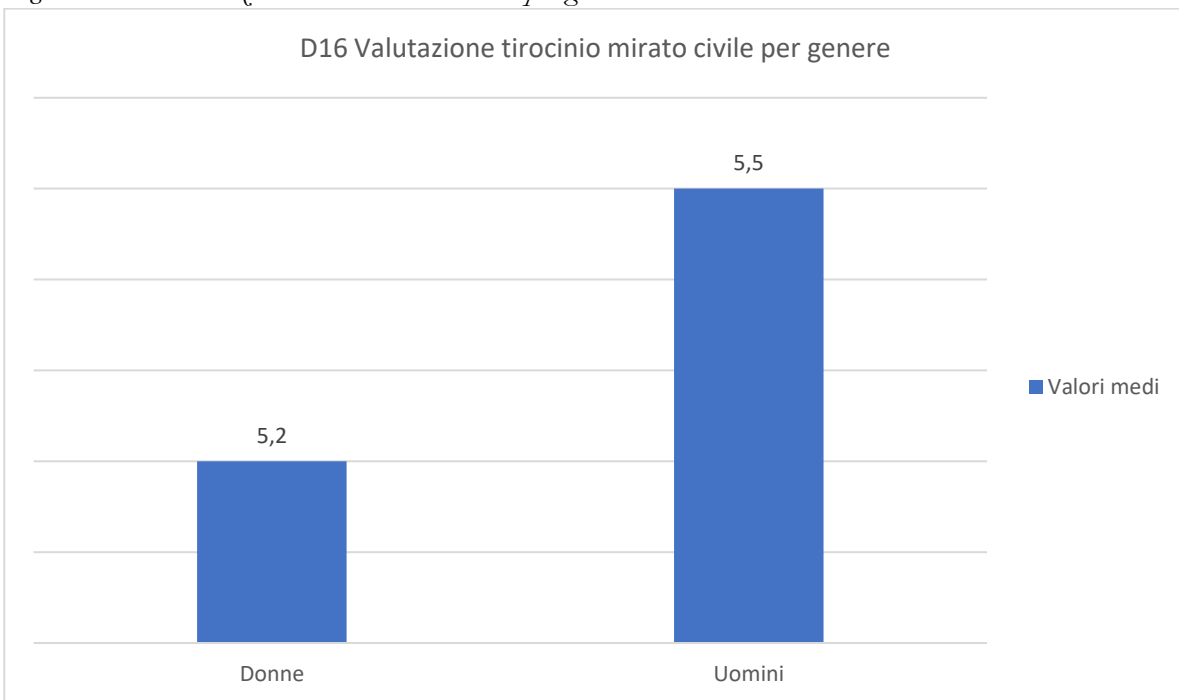


Figura 22. Valutazione tirocinio mirato penale per genere

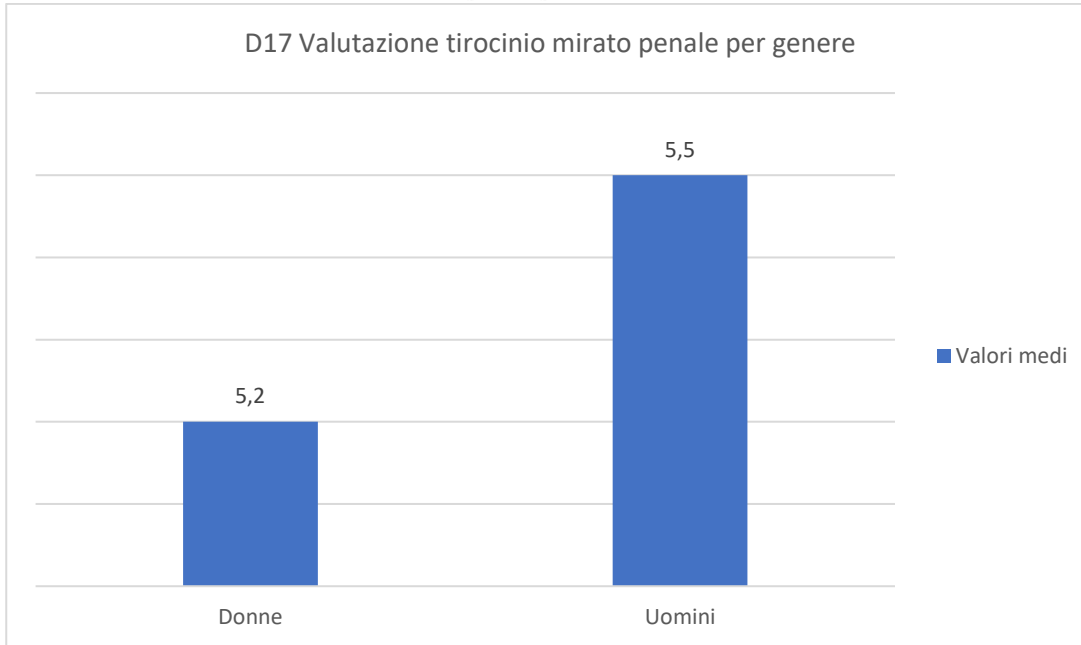
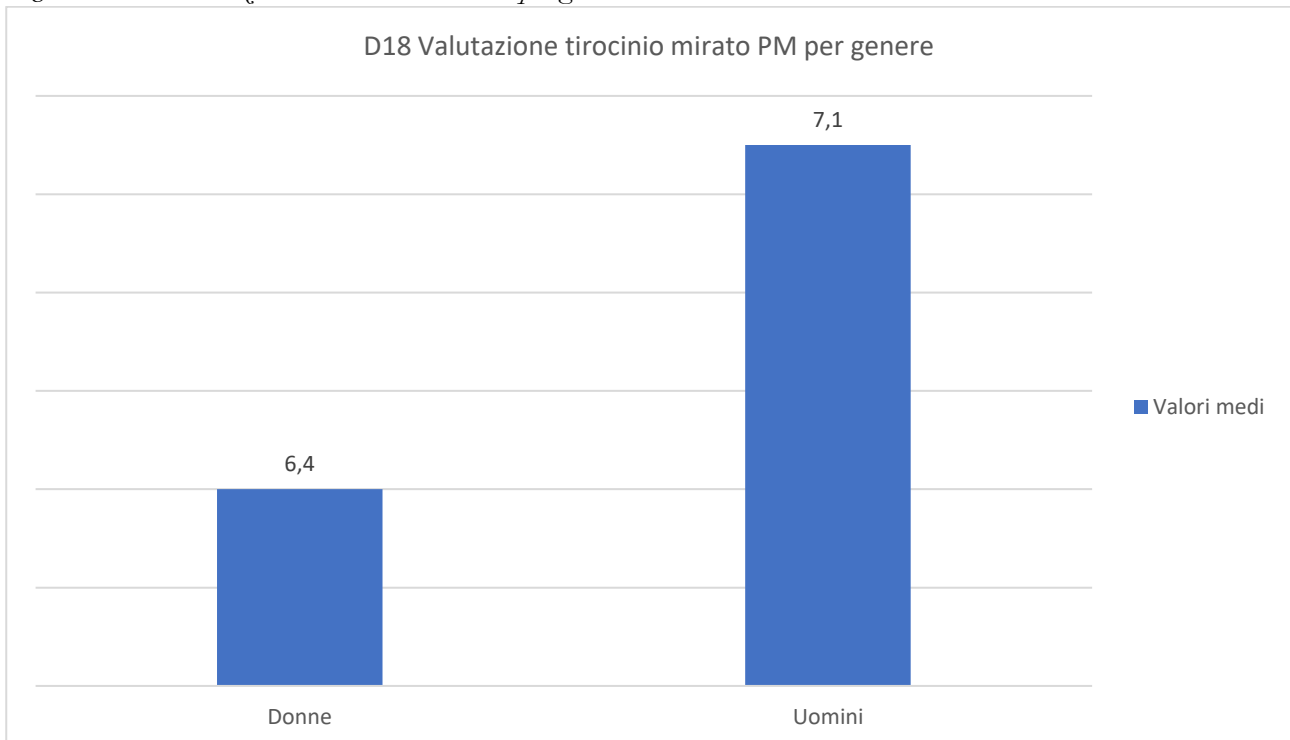


Figura 23. Valutazione tirocinio mirato PM per genere



Leggermente diverse sono anche le valutazioni date da donne e uomini per quanto riguarda le varie attività formative del magistrato di sorveglianza, anche se, come già segnalato, i numeri dei rispondenti è piuttosto basso e quindi i confronti sono da effettuare considerando la bassa numerosità.

Il genere è stato quindi incrociato anche con le risposte fornite alle domande likert (D12, D13, D20). Anche in questo caso non si segnalano differenze significative (variazione oltre il 10%) nelle risposte fra i due generi. Solo alla domanda “la pratica quotidiana è stata molto diversa da quanto ho appreso durante

il corso di formazione iniziale”, le donne hanno indicato una percentuale di accordo con l’affermazione del 68,5% contro il 57,7% degli uomini. Le tabelle con i dati di dettaglio sono riportati in appendice.

La risposta relativa all’ufficio in cui si presta servizio è stata riaggregata nelle tre **aree geografiche** (Nord, Centro, Sud) proposta dall’Istat, e solitamente utilizzate da Csm e Ministero, ed incrociata come al solito con le risposte fornite alle domande con la valutazione da 1 a 10 e con quelle sulle affermazioni sulle quali esprimere il proprio grado di accordo o di disaccordo.

Le risposte alle domande “valutative” (D11, D14, D16, D17, D18, D19) non mostrano significative differenze fra i rispondenti delle tre aree geografiche se non in alcuni casi evidenziati quando hanno una media superiore ad uno nella tabella riepilogativa in appendice. Si segnala che le valutazioni sui corsi di formazione per i pubblici ministeri ricevono punteggi un po’ più bassi su varie dimensioni, evidenziate nella tabella riepilogativa in appendice, per i MOT che hanno che esercitano le loro funzioni nel nord Italia.

*Figura 24. Valutazione utilità complessiva per area geografica*

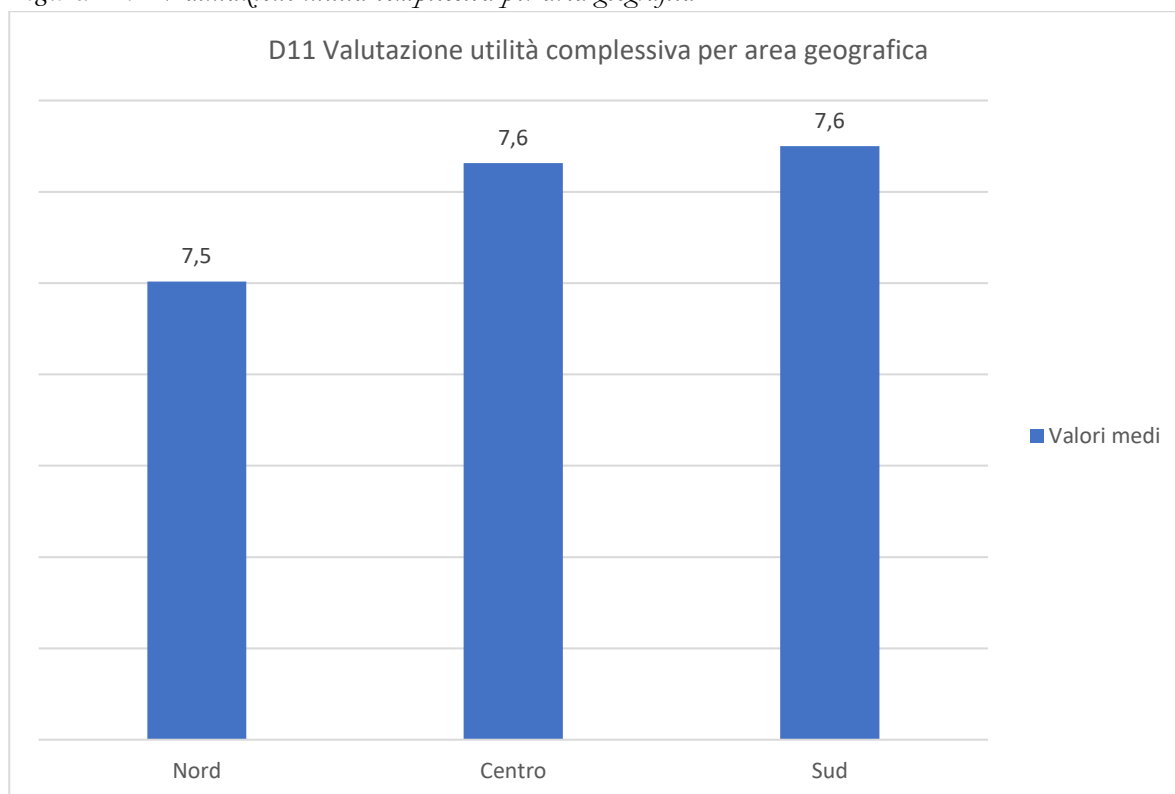


Figura 25. Valutazione tirocinio generico per area geografica

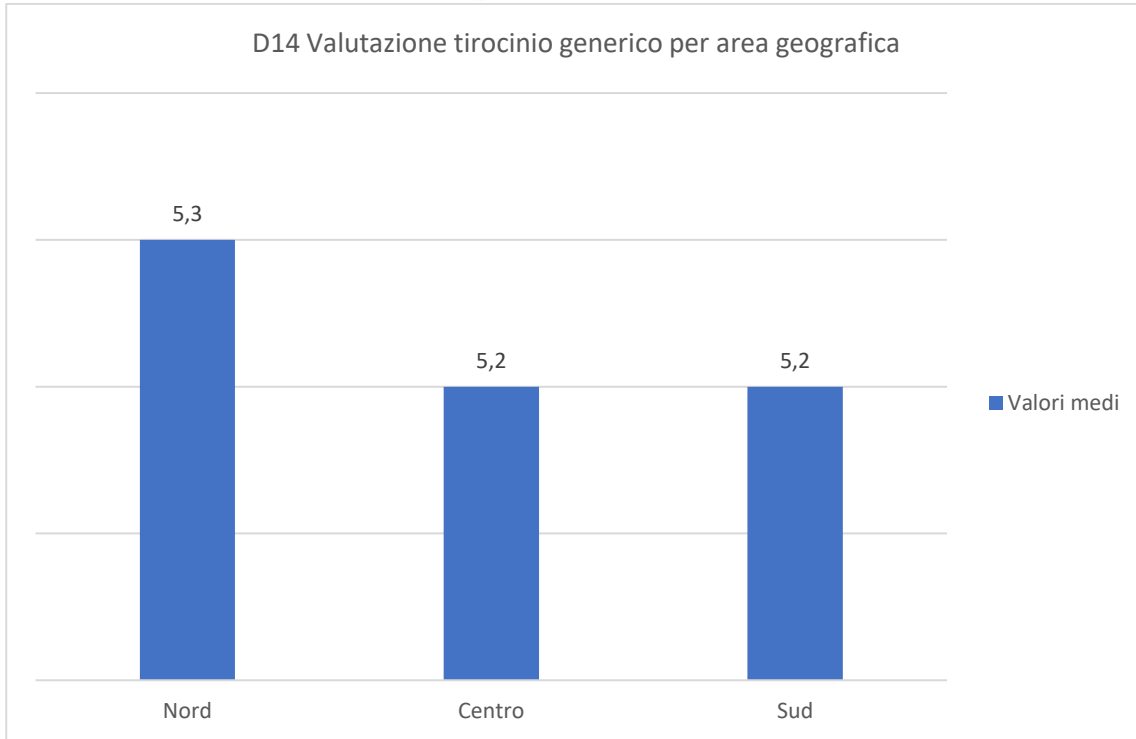


Figura 26. Valutazione tirocinio mirato civile per area geografica

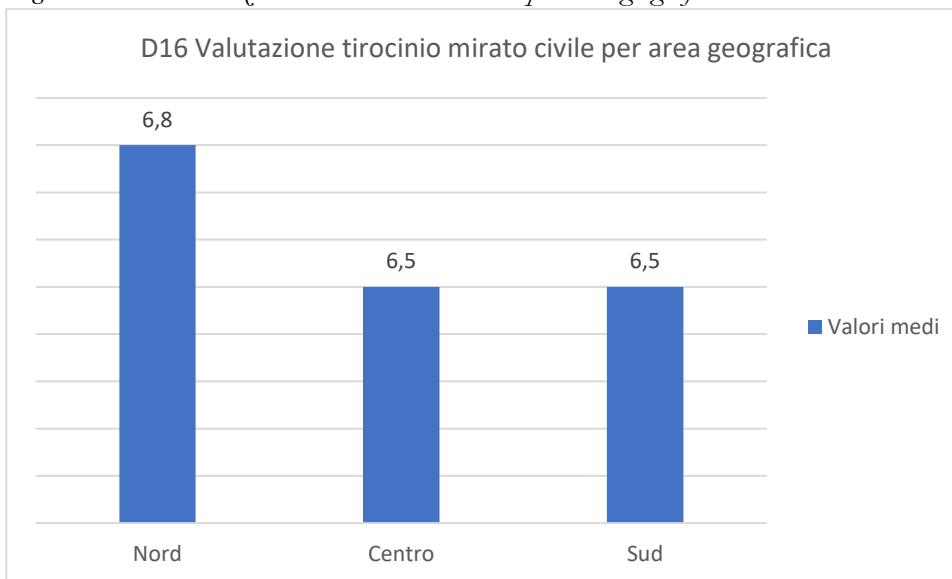


Figura 27. Valutazione tirocinio mirato penale per area geografica

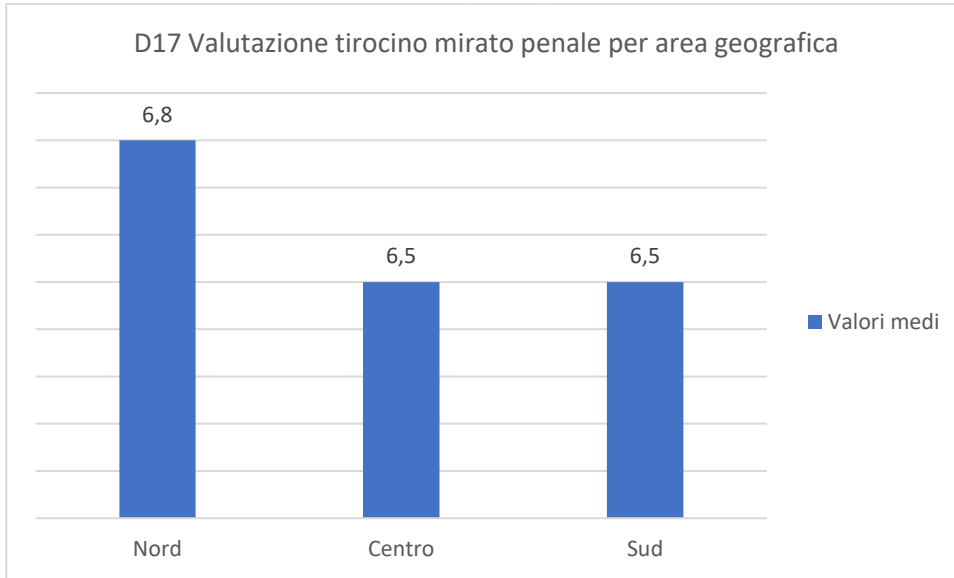


Figura 28. Formazione iniziale e percezione del ruolo

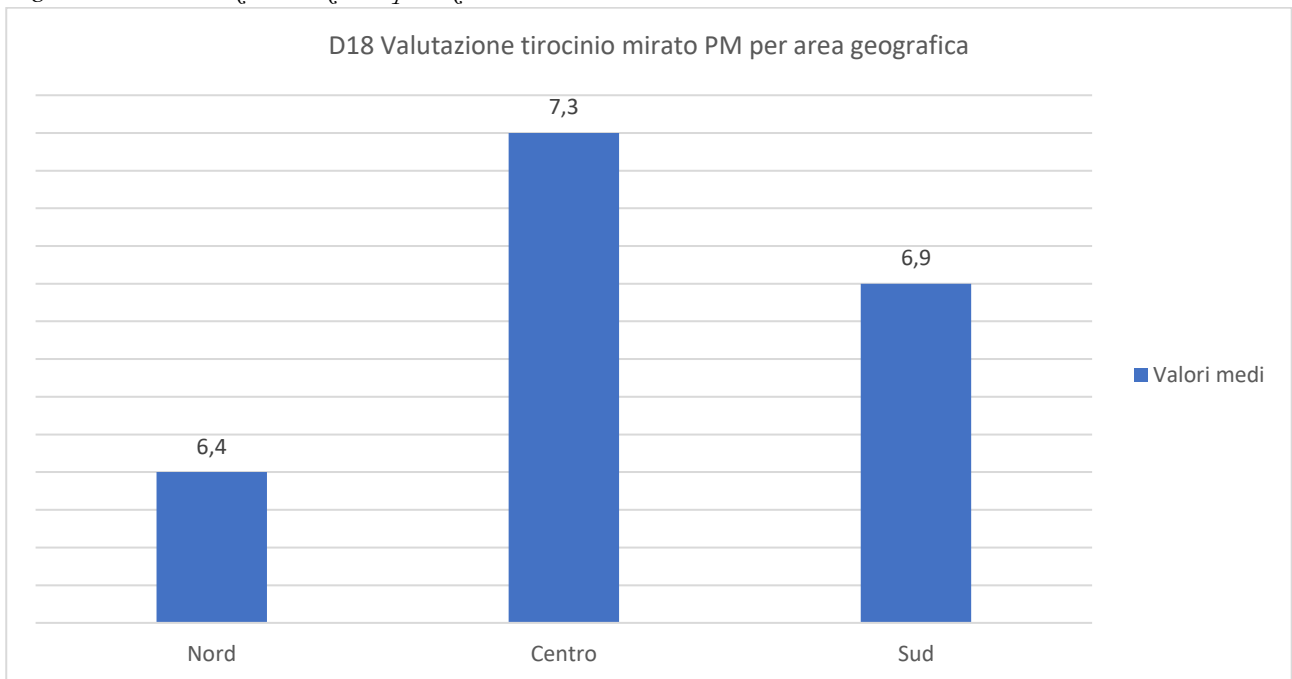
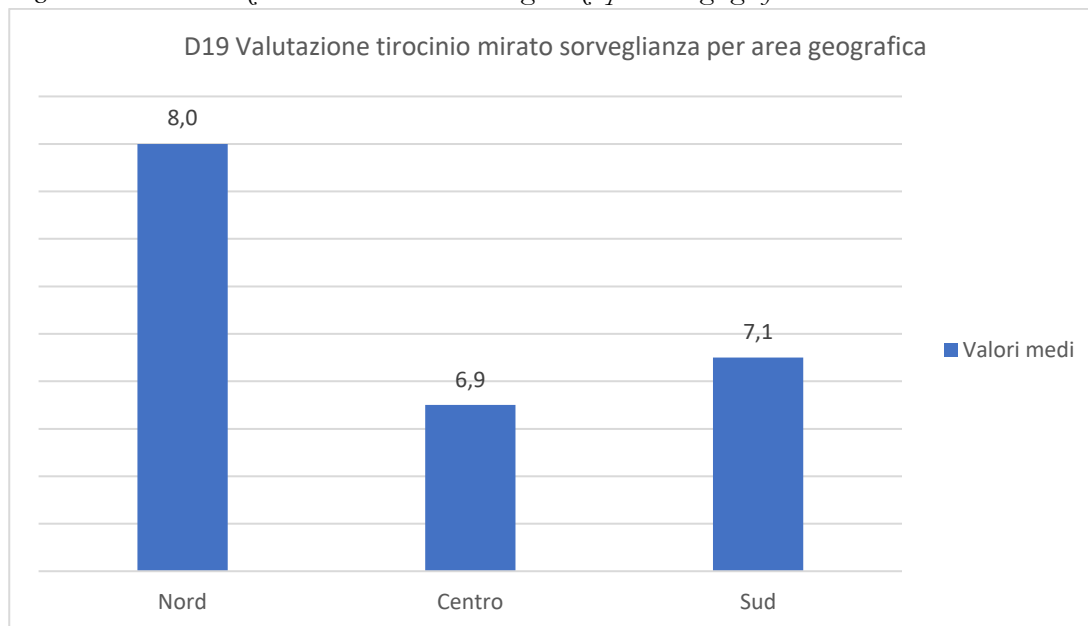


Figura 29. Valutazione tirocinio mirato sorveglianza per area geografica



Le risposte alle domande Likert sono state anche incrociate con le sedi dei rispondenti riaccorpate nelle aree geografiche Nord, Centro, e Sud.

I MOT che prestano servizio negli uffici del Nord hanno manifestato una certa maggiore criticità nei confronti delle attività formative proposte soprattutto nelle attività formative “più pratiche” più “professionalizzanti” (D12/2, D12/5, D13/15). Di diverso avviso però è l’opinione sulla “pratica quotidiana molto diversa rispetto a quanto appreso durante il corso di formazione” dove 54,8% dei MOT del Nord è d’accordo con l’affermazione rispetto al 73,3% e al 70,6% dei colleghi che lavorano negli uffici del Centro o del Sud. Le tabelle di dettaglio sono raccolte in appendice, dove sono state evidenziati anche gli scostamenti superiori al 10% fra i rispondenti divisi nelle tre fasce territoriali.

Le domande Likert e quelle valutative sono state inoltre incrociate con il **DM di nomina**. Nell’analisi delle risposte occorre considerare che solo i MOT del DM del 2018 hanno completato sia il tirocinio generico sia quello mirato in presenza. I MOT del 2019 hanno svolto solo il tirocinio generico in presenza, quelli del 2020 hanno svolto l’intero corso di formazione online. Il corso dei MOT nominati nel 2018 è stato l’ultimo organizzato dal Comitato direttivo della scuola che ha operato nel periodo 2016-2019, i MOT nominati nel 2019 e nel 2020 hanno frequentato un corso di formazione iniziale progettato e gestito dall’attuale Comitato direttivo (2020-2023).

Segnaliamo in questa parte del rapporto solo le risposte che si sono differenziate per oltre il 10% fra i gruppi di rispondenti. Le tabelle di dettaglio sono proposte nell’appendice.

Un primo valore da segnalare è la considerevole differenza dei MOT del 2018 per quanto riguarda la valutazione complessiva del tirocinio generico. Per il 52,7% di questi è stato “poco utile”, mentre le percentuali sono decisamente più basse, rispettivamente il 33,3% e il 37,1, per i MOT che hanno frequentato il corso nel 2019 e nel 2020.

Meno soddisfatti delle conoscenze giuridiche acquisite (D12/3) sono i MOT dell’ultimo corso che hanno anche manifestato una valutazione un po’ più critica sulle aspettative del corso (D12/4).

La conoscenza degli aspetti pratici del lavoro di magistrato (D12/5) è stato maggiormente apprezzato dai MOT nominati nel 2018 (71,2%) mentre decisamente meno soddisfatti sono i MOT del DM 2019 (58,7%) e del DM 2020 (58,3%). Ricordiamo che questi due gruppi hanno avuto il tirocinio mirato online.

Le risposte alla domanda D12/8 segnalano in modo chiaro questa peculiarità. Il 93,2% dei MOT del 2018 e l'88% dei MOT del 2019 rispondono che il rapporto che si è creato con i colleghi è stato utile anche dopo il corso, mentre solo il 69,7% dei MOT del 2020 ne segnala l'utilità.

Si segnala anche una certa differenza sulla "mancanza di una formazione specifica sulla gestione quotidiana dei procedimenti" (D12/14) che è stata carente per il 52,7% dei MOT del 2018, e per il 66,7% e per il 64,4% dei MOT del 2019 e del 2020.

Le risposte alla domanda se tutti i corsi per i MOT si dovrebbero tenere solo in presenza (D13/6), segnalano che sono d'accordo l'83,4% dei MOT del 2018, il 66% dei MOT del 2019 e l'81,1% dei MOT del 2020.

Il 62,1% dei MOT del 2020 ritiene inoltre che le lezioni del tirocinio generico siano state troppo teoriche, rispetto al 50% dei MOT del 2018 e del 54% di coloro i quali sono stati nominati nel 2019.

La redazione dei provvedimenti nei gruppi di lavoro risulta maggiormente apprezzata (D13/12) dall'82,2% dei MOT del 2018 rispetto al 70,7% dei MOT del 2019 e al 79,5% dei MOT del 2020.

Questi ultimi al 72% ritengono anche che la discussione in plenaria sia stata inutile, contro il 53% dei MOT del 2019 e il 36,6% dei MOT del 2018.

Significativo, ricordiamo la modalità online che ha caratterizzato gli ultimi due corsi, anche lo scarto fra i tre gruppi rispetto al tempo di formazione presso gli uffici che è stato troppo breve (D13/17) per il 54,1% dei MOT del 2018, del 72,7% per i MOT del 2019 e del 62,9% per i MOT del 2020.

La formazione iniziale ha significativamente inciso sulla percezione del lavoro di magistrato (D20/1) per l'83,4% dei MOT del 2018, per il 68,7% dei MOT del 2019 e per il 74,8% dei MOT del 2020.

Piuttosto diverse anche le valutazioni relative alla pratica quotidiana mostrata poi diversa rispetto a quanto appreso al corso (D20/3). Così è stato per il 73,2% dei MOT del 2019, per il 63,4% dei MOT del 2018 e per il 55,7% dei MOT del 2020.

Gli altri valori percentuali non mostrano differenze di oltre il 10% fra i rispondenti dei tre decreti di nomina. I dati di dettaglio sono disponibili in appendice.

Le figure successive, come in precedenza, indicano i valori medi delle risposte dei MOT appartenenti ai vari D.M. sulle batterie di domande valutative, con la sola esclusione della domanda 19 relativa al tirocinio mirato per i magistrati di sorveglianza per l'esiguo numero di casi.



Figura 30. Valutazione utilità complessiva per D.M. MOT

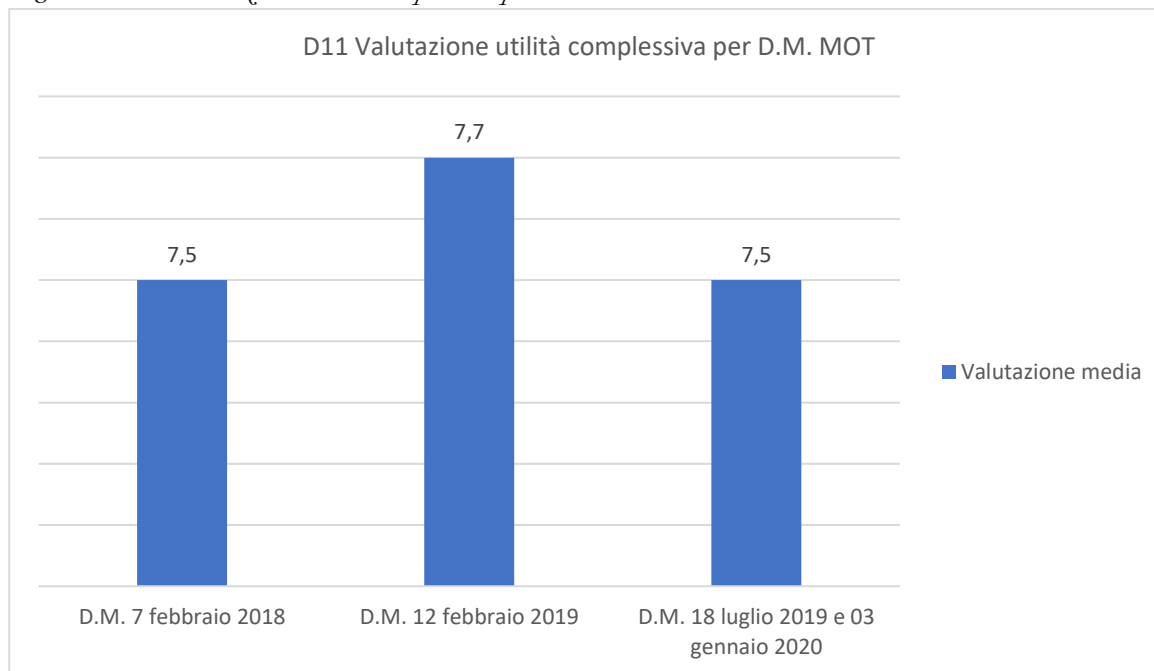


Figura 31. Valutazione tirocinio generico per D.M. MOT

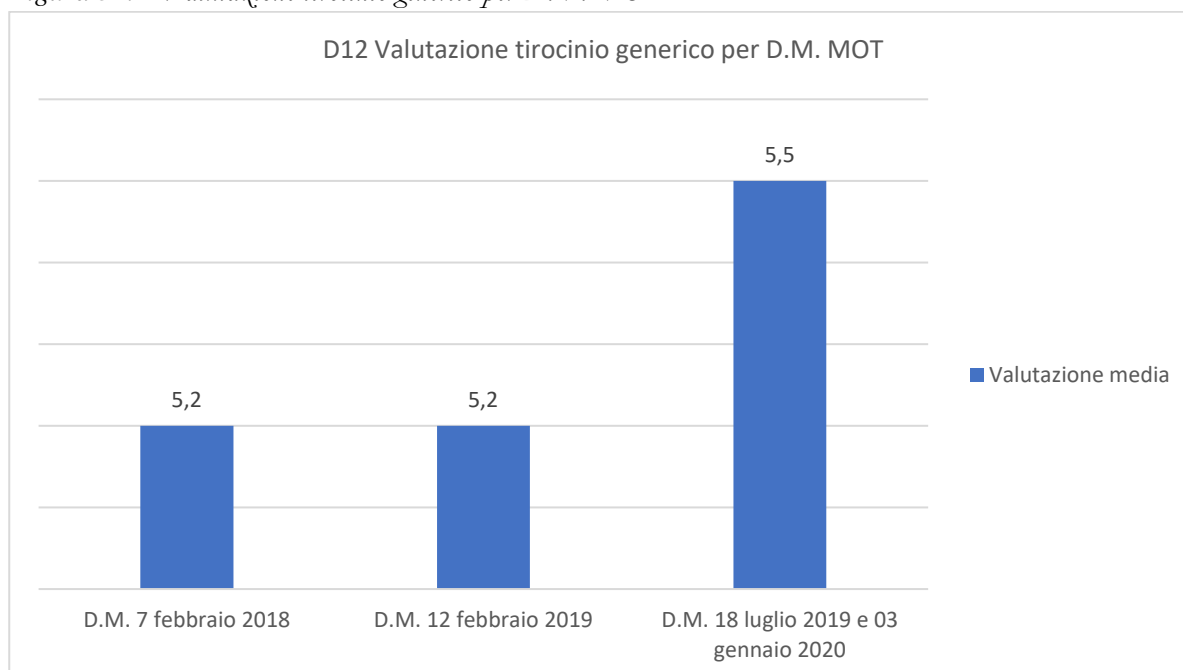


Figura 32. Valutazione tirocinio mirato civile per D.M. MOT

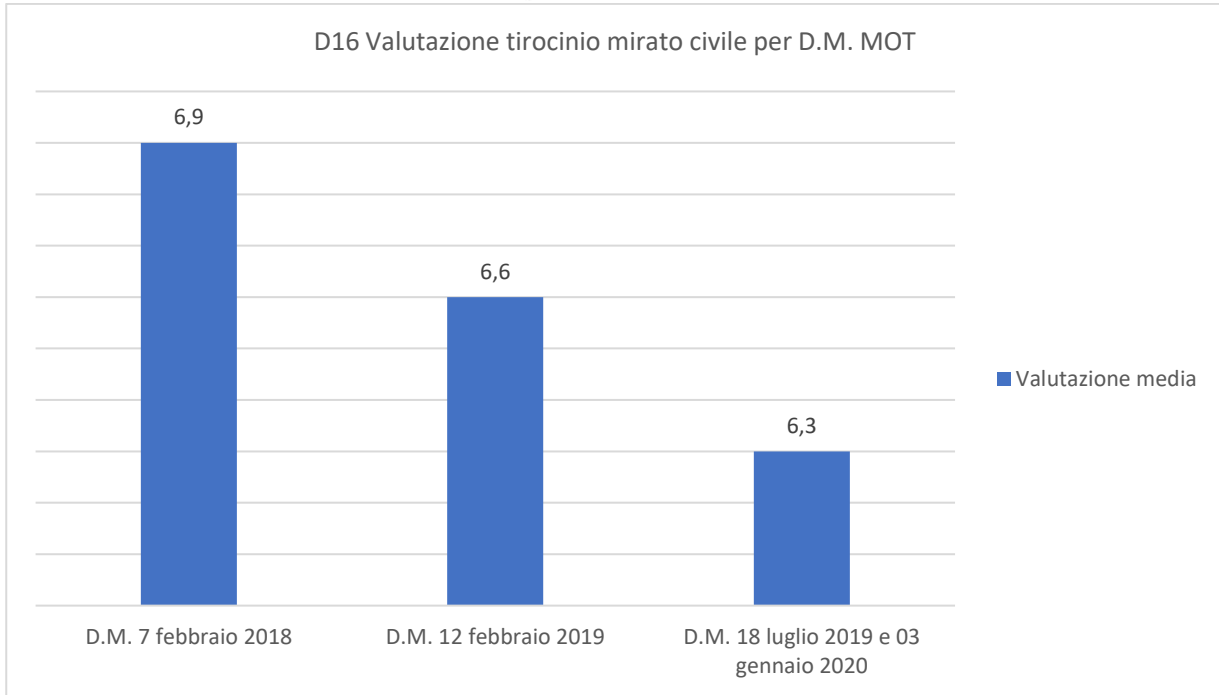


Figura 33. Valutazione tirocinio mirato penale per D.M. MOT

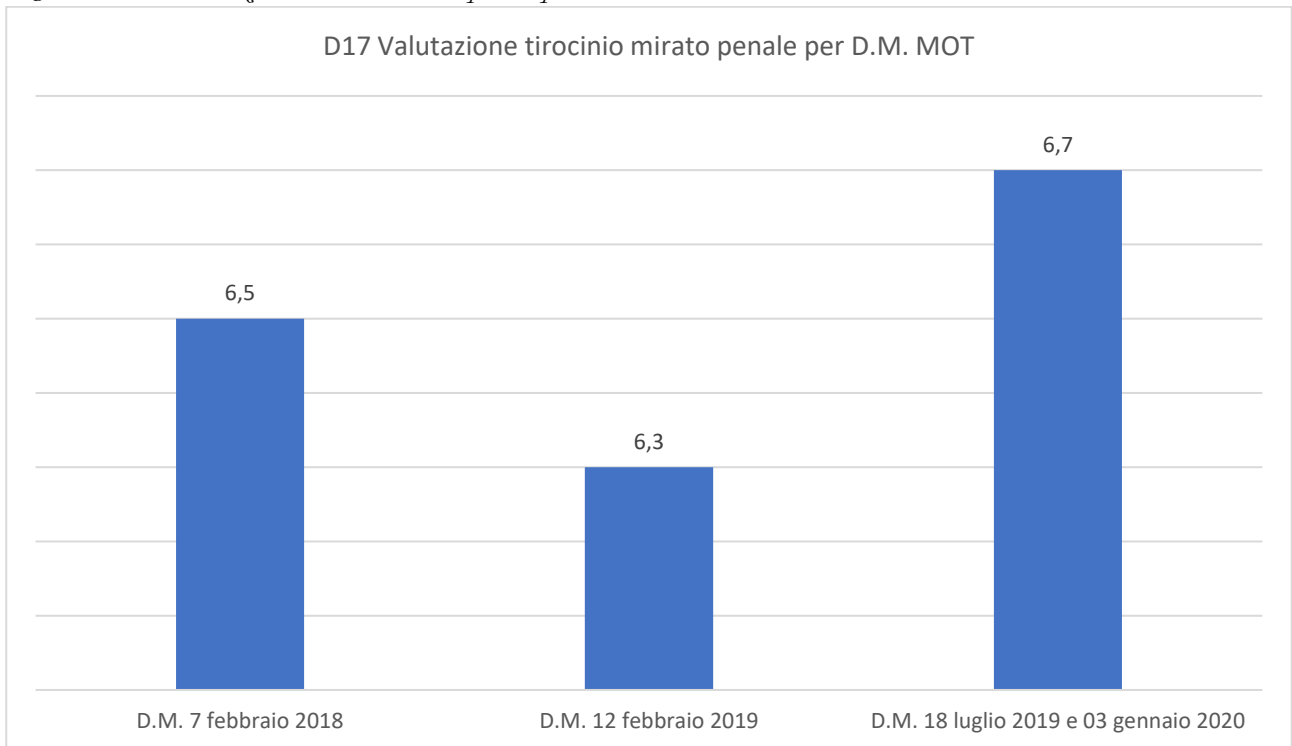
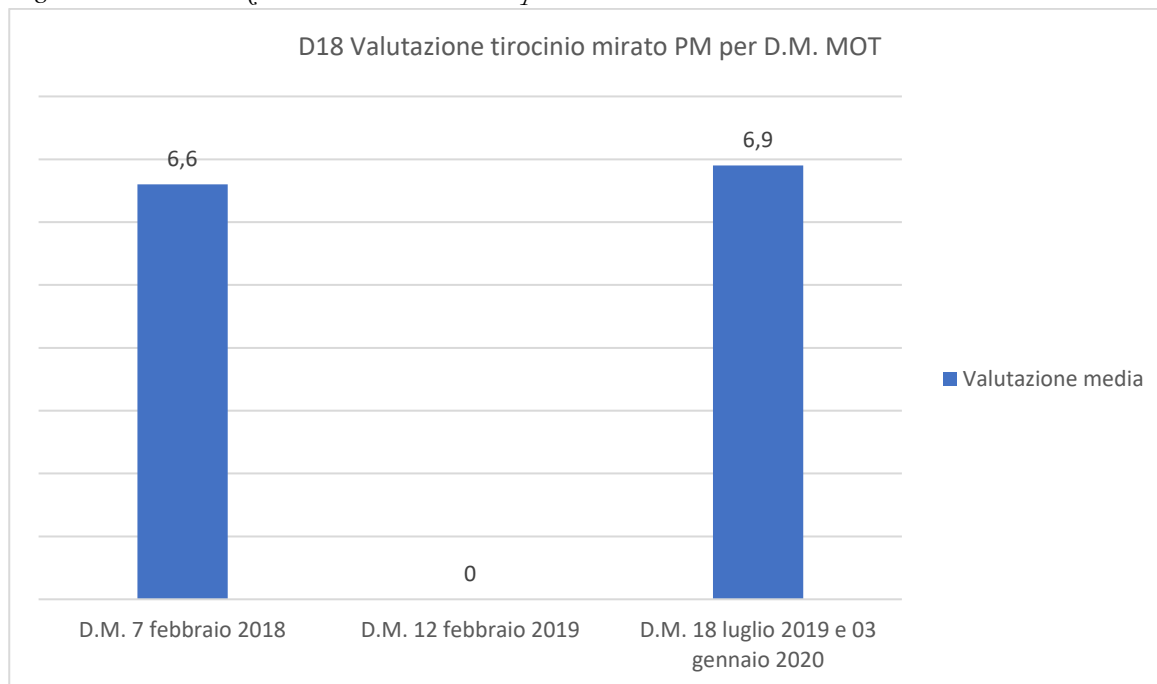


Figura 34. Valutazione tirocinio mirato PM per D.M. MOT



#### Considerazioni conclusive

I 429 magistrati che hanno risposto al questionario online dopo aver frequentato il corso di formazione iniziale fra il 2018 e il 2020 hanno dato delle chiare indicazioni sulla valutazione dei corsi cui hanno partecipato sia delle utili indicazioni per la progettazione futura.

Intanto, il questionario online predisposto, seppure molto analitico e ampio dovendo abbracciare i corsi attivati dal 2018, ha mostrato la sua utilità ed efficacia per valutare i corsi di formazione iniziale a distanza di tempo e la loro effettività sul lavoro giudiziario una volta che il MOT ha iniziato ad esercitare le funzioni. Si tratta adesso di valutare una semplificazione dello strumento, calibrandolo eventualmente su ogni singola tornata di formazione iniziale, e programmarne la somministrazione ad uno e/o a due-tre anni dall'entrata in servizio.

La valutazione complessiva dell'attività formativa iniziale è abbastanza positiva con le maggiori criticità che si riscontrano nel tirocinio generico e meno in quello mirato. I problemi segnalati sono sostanzialmente riconducibili ad una "eccessiva teoria", mentre è sistematicamente richiesta una maggiore concretezza delle attività formative che dovrebbero concentrarsi in particolare sull'organizzazione quotidiana e sulla programmazione del lavoro del magistrato. Aspetti che non sono trattati nei corsi universitari o post-universitari.

Il rapporto offre una pluralità di analisi di dettaglio che appare sovrabbondante ripercorrere in queste considerazioni conclusive, ma che dovrebbero essere utili agli organi della Scuola per progettare i contenuti e le metodologie didattiche dei corsi futuri.

L'alto numero di magistrati che hanno risposto e i molti ed interessanti commenti in chiusura del questionario, mi pare mostrino come ci sia un elevato interesse per le attività della Scuola ed una "voglia di partecipazione" che andrebbe ulteriormente valorizzata.



## Focus group organizzati nell'ambito della valutazione ex-post dei corsi di formazione permanente

### *Sintesi dei risultati dei focus group*

Come previsto dal contratto sottoscritto con la Scuola superiore della magistratura e la Sede di Bologna dell'Istituto di informatica giuridica e sistemi giudiziari del Consiglio nazionale delle ricerche, sono stati progettati e organizzati tre focus group per valutare l'efficacia nel medio periodo (metodologia di valutazione Kirkpatrick livello 2 e 3) di altrettanti corsi di formazione permanente.

La metodologia di valutazione Kirkpatrick è quella scelta dall'European Judicial Training Network (EJTN) per valutare le attività formative svolte dalle Scuole europee di formazione dei magistrati.<sup>10</sup>

Il metodo Kirkpatrick prevede quattro livelli di valutazione.

Il livello 1 riguarda l'immediata valutazione del corso e dei docenti (cosiddetta "reazione", *react*) attraverso un questionario cartaceo oppure online. La Scuola, come è noto, effettua già questa valutazione al termine di ogni corso.

Il livello 2 di valutazione si propone di misurare se il corso ha permesso di acquisire nuove competenze, capacità o attitudini (cosiddetto "apprendimento", *learning*). Gli strumenti suggeriti dalla metodologia Kirkpatrick per valutare questo tipo di apprendimento sono il questionario, l'autovalutazione o la valutazione di gruppo, focus group, interviste individuali, la valutazione da parte di un superiore, l'osservazione delle attività prima e dopo il corso.

Il livello 3 vorrebbe misurare se e che tipo di cambiamento si è avuto sul posto di lavoro dopo il corso (cosiddetto "cambiamento", *change*), in questo caso gli strumenti di valutazione sono simili a quelli del livello precedente ai quali si aggiunge la discussione e la valutazione fra colleghi (*peer review* o *interview*).<sup>11</sup>

Il livello 4 ha l'ambizione di voler misurare quali sono stati i risultati complessivi dopo l'attività formativa ("risultati", *results*). Gli strumenti applicabili sono ancora una volta il questionario, la valutazione fra colleghi, i piani di azione, la valutazione da parte di esperti esterni o interni all'ufficio, un questionario di soddisfazione dell'utenza. Si tratta di una valutazione che appare molto difficile da realizzare concretamente e certamente non compatibile con i tempi previsti per questo studio e pertanto non è stata presa in considerazione.

La Scuola, in collaborazione con il CNR, ha deciso di optare per la tecnica dell'autovalutazione attraverso focus group per verificare l'utilità del metodo Kirkpatrick per la valutazione ex-post dei livelli 2 e 3 in tre corsi di formazione permanente. Il questionario è stato invece utilizzato per la valutazione di secondo livello, e in parte di terzo livello, dei corsi di formazione iniziale dei magistrati ordinari. Il questionario in questo caso è stato preferito perché le caratteristiche più omogenee sia del gruppo di partecipanti sia dell'offerta formativa si adattavano meglio all'utilizzo del questionario online. Quest'ultima attività è descritta in un rapporto ad hoc.

---

<sup>10</sup> European Judicial Training Network (EJTN), *Judicial Training Methods. Guidelines for Evaluation of Judicial Training Practices*, EJTN, 2017, [https://www.ejtn.eu/MRDDocuments/EJTN\\_JTM\\_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017\\_2.pdf](https://www.ejtn.eu/MRDDocuments/EJTN_JTM_Guidelines%20for%20Evaluation%20of%20judicial%20Training%20Practices%20Handbook%202017_2.pdf).

<sup>11</sup> Pacurari, O., Krysiak, K., Raposo de Figueiredo, P., Kirilova, I., *Practicalities for level 2 and level 3 of Kirkpatrick's model*, European Judicial Training network, <https://www.ejtn.eu/MRDDocuments/PRACTICALITIES-Kirkpatrick-2-3.pdf>.

### *I focus group e la valutazione ex-post*

I tre corsi oggetto di valutazione ex-post attraverso i focus group sono stati individuati dalla Scuola e sono stati scelti sulla base dei contenuti formativi, del lasso di tempo trascorso dalla loro effettuazione, e dalla disponibilità dei discenti a partecipare al focus.

I tre corsi selezionati (in allegato i relativi programmi) sono quindi stati:

1. “L’ufficio per il processo e l’ufficio di collaborazione del procuratore della Repubblica” (P21076) tenutosi dal 4 al 6 ottobre 2021.
2. “Intercettazioni di comunicazioni e tabulati” (P22021) tenutosi dal 14 al 16 marzo 2022.
3. “Questioni aperte in tema di diritto di famiglia e delle persone” (P22018), tenutosi dal 7 al 9 marzo 2022.

Il primo corso individuato è inserito nella cosiddetta area di formazione “comune”, il secondo in quella “penale”, il terzo in quella “civile”.

Tutti e tre i focus group sono stati coordinati dal CNR e hanno seguito una scaletta semi-strutturata di argomenti, lasciando più spazio possibile alle indicazioni dei partecipanti e all’interazione costruttiva.

Più in dettaglio, i focus, dopo una breve introduzione sulle finalità dell’attività e la creazione di un ambiente collaborativo e informale, hanno approfondito le seguenti aree: nell’ambito della valutazione ex-post dell’utilità del corso per il lavoro giudiziario:

- 1) La valutazione dei contenuti
- 2) La valutazione dei metodi formativi utilizzati
- 3) Le eventuali modifiche da apportare nella progettazione di un futuro corso
- 4) Alcuni aspetti metodologici relativi alla valutazione del corso.

Al termine della sessione, che solitamente è durata circa due ore, sono state poi formulate alcune domande specifiche sui metodi di valutazione dei corsi.

Nelle pagine seguenti sono riproposti i rapporti di sintesi, volutamente essenziali, dei tre focus group. I rapporti sono stati letti e validati dai partecipanti.

Questo breve rapporto ricapitola alcuni aspetti emersi durante i focus e propone alcune considerazioni che potrebbero essere utili per sviluppare ulteriormente la valutazione dell’attività formativa della Scuola.

E’ opportuno segnalare fin da subito che il numero di magistrati che hanno partecipato ai focus rispondendo all’invito della Scuola è stato un po’ deludente. L’aspettativa era quella di avere almeno una dozzina di partecipanti per ciascun focus group, mentre ai tre focus hanno partecipato al massimo otto magistrati.

D’altro canto, i magistrati che hanno partecipato si sono mostrati motivati e molto interessati e pertanto, grazie anche al contesto collaborativo e informale che si è creato, gli incontri sono stati un utile scambio di idee e considerazioni, in linea con gli obiettivi prefissati. Il tempo dedicato ai focus è sempre stato totalmente impiegato, le discussioni sono sempre state vivaci e costruttive, avvalorando la bontà della scelta metodologica effettuata.

### *La valutazione dei contenuti e del metodo*

Tutti i partecipanti ai tre i focus group hanno valutato positivamente i corsi seguiti anche ex-post. Sono state rappresentate sfumature diverse sulla qualità dei singoli corsi, che si possono cogliere da una lettura

attenta dei tre rapporti di sintesi, ma complessivamente la valutazione è sempre stata positiva, tenendo anche in considerazione i diversi contenuti formativi.

Relativamente ai corsi sulle “intercettazioni” e sulla “famiglia”, sono stati particolarmente enfatizzati positivamente il “taglio pratico” e la condivisione di esperienze e prassi applicative fra i colleghi.

Come emerge dai rapporti di sintesi, e in coerenza con quanto appena scritto, la formazione attraverso i gruppi di lavoro, con l’analisi di casi e di esperienze concrete, è quella maggiormente apprezzata, proprio perché permette un maggiore approfondimento dei temi trattati, un coinvolgimento più attivo dei partecipanti, un interscambio efficace di conoscenze e di prassi applicative.

I partecipanti ai tre focus group hanno testimoniato un impatto positivo dei rispettivi corsi, sia per quanto attiene all’incremento di conoscenze e competenze specifiche sia per quanto riguarda l’adozione concreta di alcune “prassi operative” apprese durante i corsi.

Pertanto, a tutti e tre i corsi, seppure con sfumature diverse, è stata data una valutazione positiva sull’apprendimento (livello 2 della scala Kirkpatrick) e sul cambiamento (livello 3 della scala Kirkpatrick). La metodologia non permette di quantificare in modo preciso questa valutazione positiva perché è volutamente un’autovalutazione di tipo qualitativo.

Si tratta certamente di un limite di questo esercizio, ma sotto il profilo del metodo i focus group si sono mostrati efficaci rispetto agli obiettivi perseguibili. I corsi della Scuola ovviamente non forniscono indicazioni vincolanti, ma danno spunti di riflessione, competenze, conoscenze, talvolta soluzioni operative che non necessariamente devono essere utilizzate dai discenti. L’effettivo “apprendimento” e “cambiamento” sul lavoro sono molto difficili da valutare concretamente e la valutazione ex-post ha necessariamente dei limiti dovuti anche alle caratteristiche intrinseche dell’attività formativa organizzata dalla Scuola.

Discorso simile può essere fatto per i materiali formativi resi disponibili nell’ambito del corso, il cui utilizzo è ovviamente libero e volontario. Tutti i partecipanti ai focus li hanno ritenuti utili. Talvolta l’abbondanza di materiale rende un po’ complicata la ricerca di argomenti specifici, ma complessivamente la valutazione è positiva perché “si sa che sono nel sito della Scuola”, anche se in pratica è stato riferito che solo in pochi casi sono stati effettivamente consultati.

Si rimanda alle singole sintesi dei focus group per gli aspetti che riguardano la possibilità di apportare modifiche migliorative ai singoli corsi. I focus group sono stati molto utili anche per questa finalità a prescindere dalla valutazione ex-post.

### *Considerazioni conclusive*

L’obiettivo da raggiungere con i focus group era duplice. In primo luogo, verificare concretamente se la metodologia Kirkpatrick, consigliata dall’EJTN per la valutazione dei corsi con particolare riferimento alla valutazione ex-post di livello 2 e 3, può essere proficuamente utilizzata dalla Scuola superiore della magistratura. In secondo luogo, cogliere l’occasione di sperimentare la fattibilità e l’utilità della metodologia Kirkpatrick, anche per raccogliere utili informazioni sui corsi oggetto di valutazione per eventuali interventi di miglioramento del programma proposto.

Per quanto riguarda la metodologia Kirkpatrick per la valutazione del livello 2 e 3 dei corsi di formazione permanente, sulla base dell’esperienza maturata nel contesto italiano, i focus group si sono rivelati uno strumento idoneo, anche se necessariamente si tratta di una valutazione qualitativa, non molto dettagliata che fornisce comunque indicazioni utili. La valutazione potrebbe risultare ancora più efficace se tutti i corsi di formazione permanente venissero progettati in un modo più strutturato, con la chiara

esplicitazione degli obiettivi formativi e degli indicatori che per ogni tipo di corso si propongono per verificare se il corso ha raggiunto gli obiettivi formativi a distanza di tempo.

Ovviamente, ogni corso dovrebbe avere i suoi specifici obiettivi formativi coerenti con le caratteristiche del corso stesso. Ad esempio, è evidente come un corso sulla storia della magistratura avrà obiettivi formativi e indicatori per la valutazione del loro raggiungimento significativamente diversi da un corso sulle intercettazioni o sul processo civile telematico.

In ogni caso gli obiettivi formativi dovrebbero essere sempre inizialmente esplicitati in modo chiaro anche con gli indicatori che possono essere utilizzati successivamente per la verifica del loro livello di raggiungimento.

L'esperienza condotta ha anche mostrato come il focus group, se ben gestito, sia uno strumento comunque utile e apprezzato dai magistrati che vi hanno partecipato. Permette di raccogliere ulteriori informazioni sulla qualità della formazione proposta, fornisce eventuali spunti per il miglioramento dell'offerta formativa e contribuisce a creare un legame positivo, un senso di appartenenza, fra la Scuola ed i magistrati che partecipano ai suoi corsi.

Si potrebbe immaginare di strutturare la loro frequenza a distanza di 3-5 mesi dal termine dei corsi, utilizzando lo stesso metodo che è stato proficuamente adottato in questa occasione.

I focus potrebbero essere organizzati e coordinati dalla Scuola oppure potrebbero essere gestiti da un'organizzazione esterna, prevedendo comunque la presenza di almeno un membro della Scuola per enfatizzare la costante attenzione e volontà della Scuola a migliorare i processi di valutazione e la qualità dei corsi proposti.

I corsi, sui quali effettuare i focus group, ovviamente a campione ed eventualmente a rotazione nel corso degli anni, dovrebbero essere individuati dalla Scuola, tenendo in considerazione gli obiettivi formativi dei vari corsi e la diversa efficacia che una valutazione ex-post può avere su corsi che hanno caratteristiche diverse. Anche se per taluni contenuti risulta più difficile, o addirittura impossibile, valutarne i livelli di "apprendimento" o di "cambiamento", è comunque molto utile ed anche apprezzata dai discenti la possibilità di esprimere una valutazione successiva, anche al fine di un miglioramento del programma del corso.

L'alternativa più praticabile ai focus group potrebbe essere quella di un questionario, ma considerato il numero tendenzialmente basso di risposte che solitamente si ottengono, la necessità di una valutazione più qualitativa, l'utilità delle informazioni raccolte e l'apprezzamento dei focus da parte dei magistrati che vi hanno partecipato, se ne sconsiglia l'utilizzo almeno per la valutazione ex-post dei corsi di formazione permanente.

In estrema sintesi, il lavoro svolto con i focus group fornisce le seguenti indicazioni:

- La valutazione ex-post dei corsi di formazione permanente della Scuola può essere effettuata attraverso i focus group.
- I tre corsi valutati dai partecipanti ai focus group è stata positiva anche a distanza di tempo.
- La valutazione è necessariamente qualitativa e non particolarmente dettagliata, ma ha anche il pregio di fornire una serie di indicazioni utili per il miglioramento della programmazione futura e rinsalda un rapporto ed un senso di appartenenza fra i partecipanti ai focus e la Scuola.
- Per rendere ancora più efficace la valutazione ex-post con particolare riferimento ai livelli di apprendimento (livello 2 scala Kirkpatrick) e di cambiamento (livello 3 della scala Kirkpatrick), è



necessario che in fase di progettazione dei corsi siano esplicitati in modo chiaro gli obiettivi formativi e gli indicatori che si ritengono utili per la valutazione ex-post.

- Si propone di rendere periodica la valutazione dei corsi di formazione permanente attraverso i focus group, selezionando annualmente, e a rotazione, i corsi oggetto di valutazione postuma.
- I focus potrebbero essere organizzati e gestiti direttamente dalla Scuola o da un soggetto esterno,
- Si sconsiglia l'utilizzo dello strumento del questionario per la valutazione ex-post della formazione permanente.
- Si rimanda ai singoli rapporti di sintesi dei tre focus per indicazioni più di dettaglio rispetto ai singoli corsi oggetto di valutazione.

*Rapporto di sintesi del Focus group del corso P21076 "L'ufficio per il processo e l'ufficio di collaborazione del procuratore della Repubblica", tenuto dal 4 al 6 ottobre 2021*

Data focus group: 7 luglio 2022 ore 16-18 – Teams

Coordinatore del focus group: Marco Fabri (CNR)

Responsabili del corso Calcagno, Ciriello, De Robbio, Grasso.

Esperto formatore: Castelli (c.a. Brescia), Parodi (proc. Aggiunto Torino)

Presenti: Grasso (SSM), Castelli, Parodi (esperti formatori), Fabri (CNR), Claudia Terracina, Federica Salvatore, Alessia de Durante, Silvio Marco Guarriello, Maria Teresa Gentile, Mariano Sciacca (partecipanti al corso).

L'obiettivo dell'incontro è stato la valutazione ex post dell'incontro di formazione "L'ufficio per il processo e l'ufficio di collaborazione del procuratore della Repubblica", con particolare riferimento ai cosiddetti livelli 2, 3 e 4 della "scala Kirpatrick".

Il livello 2 si propone di misurare se sono state acquisite le competenze, attitudini o capacità da parte dei partecipanti trasmesse dal corso (apprendimento), il livello 3 misura che tipo di cambiamento è stato apportato al comportamento dei partecipanti sul posto di lavoro dopo il corso (cambiamento), il livello 4 vorrebbe misurare quali sono stati i risultati complessivi, i benefici in senso lato dopo il corso (risultati).

Il livello 1 è l'immediata valutazione del corso (reazione) che la Scuola già effettua attraverso la somministrazione di un questionario al termine del corso.

L'incontro, dopo un'introduzione sulle finalità e le modalità di discussione volutamente informali e mirate al fattivo coinvolgimento di tutti i partecipanti, è stato strutturato in tre momenti.

- 5) La valutazione dei contenuti
- 6) La valutazione del metodo
- 7) La prospettazione di un futuro corso
- 8) Aspetti metodologici della valutazione

La valutazione dei contenuti è stata positiva anche ex-post, anche se il tema del corso non si presta per le sue caratteristiche ad una valutazione puntuale e specifica dei livelli proposti da Kirkpatrick.

Complessivamente, le competenze trasmesse dal corso sono state acquisite, alcuni spunti ricavati dalle relazioni del corso sono state messe in pratica per la progettazione dell'ufficio per il processo, prematura

e comunque molto complessa la possibilità di valutare i benefici che potrebbero essere stati indotti dalle pratiche eventualmente messe in atto dopo la partecipazione al corso.

Il metodo del corso è stato prevalentemente la relazione frontale, con un dialogo a due voci e una tavola rotonda.

Il metodo per questo tipo di corso, soprattutto perché si trattava del primo corso sull'ufficio per il processo, quindi necessitava di una generale introduzione al tema, è stato apprezzato anche se viene segnalato che:

- a) Maggior spazio dovrebbe essere dato al dibattito.
- b) Considerata la varietà dei partecipanti è auspicabile aumentare la divisione in sottogruppi che possano meglio e più approfonditamente discutere aspetti specifici che interessano una certa funzione giudiziaria (es. giudice dell'esecuzione) o un certo ufficio (es. GIP).
- c) Le tavole rotonde dovrebbero essere realmente tali e non delle mini, e talvolta neppure tanto mini, relazioni.
- d) In prospettiva la discussione su casi concreti e la condivisione di informazioni e situazioni diverse è considerata la modalità formativa più apprezzata.
- e) E' comunque molto utile avere relazioni o partecipazioni di persone "esterne" che non siano magistrati per stimolare il dibattito e disporre di visioni e prospettive diverse.
- f) Il ruolo dell'esperto formatore è fondamentale per presidiare questi aspetti e cercare di rendere il corso coerente con gli obiettivi e coordinato fra i relatori.
- g) I materiali didattici a disposizione non sono stati visionati da alcuno dei partecipanti a questo incontro.

La prospettazione per un futuro corso di fatto riprende molte delle considerazioni fatte nei due punti precedenti, allargando però un po' il campo di azione. Più in dettaglio, e per sommi capi:

1. E' ritenuto fondamentale il lavoro della Scuola per la formazione e la condivisione di buone pratiche connesse allo sviluppo dell'Ufficio per il processo e gli obiettivi del PNRR.
2. Attualmente manca una "regia" di coordinamento del Ministero e del CSM; pertanto, la Scuola dovrebbe cercare di stimolare questa regia e in sua assenza, progettare corsi che cerchino di "mitigare" questo vuoto, organizzando attività formative pratiche che permettano di cercare un minimo di coerenza nella diffusione e organizzazione dell'ufficio del processo (UPP) e condividere informazioni e buone pratiche sugli obiettivi e sul monitoraggio del PNRR.
3. Particolarmente critica viene vista l'assenza di coordinamento sulla creazione delle banche dati locali, sull'impiego del personale del UPP, sul monitoraggio degli obiettivi del PNRR, sulle azioni tempestive da intraprendere per tendere a quegli obiettivi.
4. Il coinvolgimento delle procure della Repubblica, seppure non coinvolte direttamente nell'UPP, viene ritenuto comunque importante anche perché ci sono varie attività che prevedono una forte integrazione fra gli uffici requirenti e giudicanti (per esempio con l'ufficio GIP-GUP, con la materia fallimentare, con quella della famiglia etc.), e l'idea di "filiera" fra i vari uffici è fondamentale.
5. Le buone pratiche vanno certamente individuate e condivise, a maggior ragione quelle relative all'UPP e alle modalità di perseguimento degli obiettivi del PNRR. La formazione della Scuola dovrebbe promuovere questa condivisione.
6. E' sistematicamente ribadita la necessità di una formazione concreta che affronti, ad esempio, i temi del monitoraggio della produttività e del suo atteso incremento per il PNRR, con un focus sulla riorganizzazione dell'ufficio, sull'organizzazione dei ruoli di udienza proprio per incrementare la produttività dell'ufficio, sull'individuazione dei procedimenti seriali che possono essere ben gestiti dagli addetti all'UPP

7. Il futuro corso dovrebbe probabilmente vedere un maggior coinvolgimento dei dirigenti amministrativi, anche per la loro funzione fondamentale nella gestione delle nuove unità addette all'UPP.

In chiusura sono state rivolte alcune domande specifiche su alcuni temi legati alla valutazione della formazione. In estrema sintesi.

1. Agli esperti formatori potrebbe essere chiesta una relazione a fine corso, ma visto l'impegno comunque gravoso, un questionario da compilare potrebbe essere un utile e più agile strumento.
2. Le valutazioni complessive e dei singoli docenti dovrebbero essere rese note ai relatori.<sup>12</sup> Le domande aperte di commento dovrebbero essere diffuse.
3. Le valutazioni devono rimanere anonime.<sup>13</sup>
4. I partecipanti non hanno manifestato alcuna contrarietà, in generale, alla proposta di poter contattare i partecipanti ai corsi alcuni mesi dopo la partecipazione al corso per valutare ex-post il corso utilizzando i vari livelli Kirpatrick.

*Rapporto di sintesi del Focus group del corso P22021 "Intercettazioni di comunicazioni e tabulati", tenuto dal 14 al 16 marzo 2022*

Data del focus group: 22 settembre 2022 ore 16-17:45 – Teams

Coordinatore del focus group: Marco Fabri (CNR)

Responsabili del corso: Costantino de Robbio, Marco Maria Alma.

Esperto formatore: Cesare Parodi

Presenti al focus group: Gianluca Grasso (SSM), Marco Fabri (CNR), Elisa Calanducci (Procura della Repubblica di Milano), Simonetta Ciccarelli (Procura della repubblica di L'Aquila), Irene Crea (Procura della Repubblica di Catanzaro), Annamaria Grego (Procura della Repubblica di Perugia).

L'obiettivo dell'incontro è stato la valutazione ex post dell'incontro di formazione "Intercettazioni di comunicazioni e tabulati", con particolare riferimento ai cosiddetti livelli 2, 3 e 4 della "scala Kirpatrick".

Il livello 2 si propone di misurare se sono state acquisite le competenze, attitudini o capacità da parte dei partecipanti trasmesse dal corso (apprendimento), il livello 3 misura che tipo di cambiamento è stato apportato al comportamento dei partecipanti sul posto di lavoro dopo il corso (cambiamento), il livello 4 vorrebbe misurare quali sono stati i risultati complessivi, i benefici in senso lato dopo il corso (risultati).

Il livello 1 è l'immediata valutazione del corso (reazione) che la Scuola già effettua attraverso la somministrazione di un questionario al termine del corso.

L'incontro, dopo un'introduzione sulle finalità e le modalità di discussione volutamente informali e mirate al fattivo coinvolgimento di tutti i partecipanti, è stato strutturato in tre momenti.

9) La valutazione dei contenuti

---

<sup>12</sup> Le valutazioni dovrebbero essere sempre aperte e condivise. Nel caso in cui non si volessero rendere note ai singoli relatori anche le valutazioni degli altri, si potrebbe fornire il valore medio in modo da poter fare almeno un'immediata verifica del proprio punteggio rispetto alla media.

<sup>13</sup> La valutazione anonima in questo ambito non credo debba essere mantenuta, ma i partecipanti al focus si sono espressi in modo diverso. Credo che comunque dovrebbe essere data la possibilità di poter indicare il proprio nome nel form di valutazione e il form dovrebbe essere compilato al termine di ogni sessione non a fine corso. In questo modo sarebbe anche più facile verificare il numero delle persone che hanno o non hanno compilato il form.

- 10) La valutazione del metodo
- 11) La prospettazione di un futuro corso
- 12) Aspetti metodologici della valutazione

La valutazione ex-post dei contenuti del corso da parte dei partecipanti al focus group è stata molto positiva anche a distanza di tempo. In particolare, è stato apprezzato il “taglio pratico” del corso.

Le conoscenze trasmesse hanno permesso di rafforzare competenze già acquisite e di approfondire meglio alcuni aspetti giuridici e tecnici, che sono poi state utilizzate al rientro negli uffici di provenienza.

I metodi didattici utilizzati in questo corso sono stati la relazione frontale, la discussione in piccoli gruppi e la tavola rotonda.

Anche a distanza di tempo, queste diverse modalità formative sono state ritenute utili. Il metodo preferito è comunque la discussione in piccoli gruppi, perché permette di sviscerare meglio gli argomenti, mantenere il livello di attenzione più alto e stimolare l’interazione fra i colleghi.

Anche la relazione frontale è comunque apprezzata, tenendo in considerazione l’argomento da trattare. La tavola rotonda è risultata un po’ meno efficace, non se ne sono state colte le specificità e quindi i vantaggi formativi. Forse ne andrebbero riviste le finalità didattiche, l’organizzazione e il coordinamento.

Il dibattito e il confronto con i colleghi sono sempre considerati aspetti positivi e qualificanti dell’attività formativa.

Il materiale fornito durante e dopo il corso è risultato particolarmente ricco, ma proprio per questa sua ricchezza dovrebbe essere indicizzato per renderne più semplice e immediata la sua utilizzabilità.

I materiali didattici messi a disposizione dai relatori sono comunque utili e apprezzati, anche se concretamente solo raramente sono stati successivamente consultati.

Non sono state date specifiche indicazioni per migliorare una prossima edizione del corso, dal momento che il suo attuale programma, con un “taglio pratico” e tecnico da parte dei relatori, è stato particolarmente apprezzato.

In prospettiva, si può anche considerare l’idea di avere alcuni contributi registrati che i partecipanti al corso possono visionare, per poi essere oggetto di discussione e di approfondimento durante le sessioni formative. La registrazione di un contributo formativo appare quindi più efficace, ed ha maggiori possibilità di essere visionata, se inserita nell’ambito di una o più sessioni del programma formativo.

In chiusura sono state rivolte alcune domande specifiche su alcuni temi legati alla valutazione della formazione. In estrema sintesi.

5. Può essere utile contattare i partecipanti al corso per una valutazione a distanza di tempo. Si ritiene più efficace un contatto diretto anche telefonico o in video rispetto alla compilazione di un questionario.

6. Non è stato segnalato alcun interesse ad avere le valutazioni del corso e dei docenti al termine dell’attività formativa.

7. Le valutazioni a fine corso dovrebbero rimanere anonime al fine di evitare potenziali imbarazzi.

*Rapporto di sintesi del Focus group del corso P22018 “Questioni aperte in tema di diritto di famiglia e delle persone”, tenuto dal 7 al 9 marzo 2022*

Data del focus group: 29 settembre 2022 ore 16:15-18:00 – Teams

Coordinatore del focus group: Marco Fabri (CNR)

Responsabili del corso: Antonella Ciriello, Gianluca Grasso, Mariasaria Maugeri, Gabriele Positano (SSM).

Esperto formatore: Giuseppe De Marzo (Corte di Cassazione), Cristiano Cupelli (Università di Roma Tor Vergata).

Presenti al focus group: Gianluca Grasso (SSM), Gabriele Positano (SSM), Marco Fabri (CNR), Sergio De Nicola (Procura generale di Cagliari), Patrizia Famà (Tribunale dei minorenni di Bari), Simona Francese (Tribunale di Vercelli), Daniela Putignano (Procura dei minorenni di Taranto), Carla Hubler (Tribunale di Napoli), Lucia Sebastiani (Tribunale di La Spezia), Paolo Vadalà (Tribunale di Macerata), Umberto Zingales (Tribunale dei minorenni di Caltanissetta).

L'obiettivo dell'incontro è la valutazione ex post dell'incontro di formazione "Questioni aperte in tema di diritto di famiglia e delle persone", con particolare riferimento ai cosiddetti livelli 2, 3 e 4 della "scala Kirpatrick".

Il livello 2 si propone di misurare se sono state acquisite le competenze, attitudini o capacità da parte dei partecipanti trasmesse dal corso (apprendimento), il livello 3 misura che tipo di cambiamento è stato apportato al comportamento dei partecipanti sul posto di lavoro dopo il corso (cambiamento), il livello 4 vorrebbe misurare quali sono stati i risultati complessivi, i benefici in senso lato dopo il corso (risultati).

Il livello 1 è l'immediata valutazione del corso (reazione) che la Scuola già effettua attraverso la somministrazione di un questionario al termine del corso.

L'incontro, dopo un'introduzione sulle finalità e le modalità di discussione volutamente informali e mirate al fattivo coinvolgimento di tutti i partecipanti, è stato strutturato in tre momenti.

- 13) La valutazione dei contenuti
- 14) La valutazione del metodo
- 15) La prospettazione di un futuro corso
- 16) Aspetti metodologici della valutazione

La valutazione ex-post dei contenuti del corso da parte dei partecipanti al focus group è stata molto positiva anche a distanza di tempo. In particolare, è stata apprezzata la qualità dei relatori e delle relazioni, la possibilità di confrontarsi su temi attuali di diritto di famiglia e sulle prassi organizzative dei vari uffici.

Le conoscenze trasmesse hanno permesso di rafforzare competenze già acquisite e di approfondire meglio alcuni aspetti giuridici e prassi operative (es. protocolli), che sono state, laddove possibile, utilizzate al rientro negli uffici di provenienza con riferimento alle funzioni esercitate.

Si segnala il significativo apprezzamento per i contenuti "pratici" del corso, molto più utili per i corsi di formazione permanente rispetto alla trattazione teorica di istituti giuridici. Anche per questa ragione, l'apprezzamento del corso premia in particolare i relatori magistrati, che solitamente presentano situazioni reali e soluzioni concrete a problemi giuridici e organizzativi, rispetto ad interventi con un approccio talvolta troppo accademico.

I metodi didattici utilizzati in questo corso sono stati la relazione frontale, la relazione a due voci, la discussione in piccoli gruppi e la tavola rotonda.

Anche a distanza di tempo, queste diverse modalità formative sono state ritenute tutte efficaci anche in relazione alle caratteristiche del contenuto formativo da veicolare.

La relazione frontale risulta utile per affrontare argomenti di carattere generale particolarmente complessi, che necessitano di un inquadramento teorico che faciliti l'orientamento ed unifichi l'approccio sul territorio nazionale (es. l'applicazione di direttive europee).

Apprezzamento è stato anche segnalato per la relazione a due voci che permette di avere una presentazione più ricca e coinvolgente della classica relazione frontale.

Il metodo preferito è comunque la discussione in piccoli gruppi, perché permette di sviscerare meglio gli argomenti, mantenere il livello di attenzione più alto, stimolare l'interazione fra i colleghi e confrontare interpretazioni e prassi operative anche fra magistrati che operano in uffici di dimensione diverse.

La tavola rotonda è considerata un po' meno efficace, forse dovrebbe essere organizzata come una sintesi dei contenuti delle giornate di formazione che solitamente la precedono.

I tempi per il dibattito sono sembrati congrui.

Il materiale fornito durante e dopo il corso è risultato particolarmente ricco, ed è stato almeno parzialmente utilizzato al termine del corso. Non sono state segnalate particolari criticità per la sua consultazione attraverso il sito della Scuola.

Il corso ha avuto anche ex-post una valutazione molto positiva, quindi non ci sono state indicazioni puntuali su eventuali modifiche da apportare al programma, se non quelle già esposte in precedenza relativamente alla preferenza di contributi più operativi e meno teorici.

Viene segnalata la necessità di avere momenti di costante aggiornamento rispetto a modifiche normative di cui la Scuola dovrebbe farsi carico. A titolo di esempio, sarebbe utile un approfondimento sulle prassi applicative del nuovo art. 403 del c.c. (intervento della pubblica autorità in tema di minori), e dell'art. 38 disp. att. c.c. (competenza del tribunale ordinario e del tribunale dei minorenni), nonché sulla consulenza psicologica, sull'indennità di tutor di minori stranieri, sull'impatto della "riforma Cartabia", sulla giurisprudenza della Corte Europea dei diritti dell'uomo e della Corte europea di giustizia.

In chiusura sono state rivolte alcune domande specifiche su alcuni temi legati alla valutazione della formazione. In estrema sintesi.

8. Questa modalità di valutazione ex-post attraverso un focus group è stata apprezzata ed è certamente da preferire ad interviste telefoniche. In prospettiva, dovrebbero essere date alcune indicazioni in più circa gli obiettivi e i contenuti del focus, soprattutto per agevolare i ricordi legati al corso. Sempre in questa ottica, forse organizzare il focus group a distanza di sei mesi dal corso è un lasso di tempo troppo lungo, 3-4 mesi sembrano preferibili.

9. Non è stato segnalato alcun interesse ad avere le valutazioni dei docenti al termine dell'attività formativa, mentre c'è un certo interesse a conoscere la valutazione del corso nel suo complesso.

10. Fra coloro i quali hanno partecipato al focus group prevalgono coloro che ritengono che le valutazioni debbano restare anonime, se non altro per non rischiare di pregiudicare il numero di persone che compilano il questionario di fine corso. Non si vedono comunque particolari controindicazioni a permettere di indicare il proprio nome nel form di valutazione su base volontaria.

## Appendici

### *Commenti al questionario MOT (domanda aperta S10)*

1 Ad alcune domande non ho risposto perché non le ho comprese. Con riferimento specifico alla formazione, sento di affermare che il deficit più grave è riconducibile al lockdown del 2020 che ha sottratto due mesi preziosissimi di tirocinio mirato alla nostra formazione. Il lavoro della Scuola è stato davvero pregevole e utilissimo ma la pratica quotidiana in ufficio e il rapporto con l'affidatario restano la fonte principale di acquisizione delle competenze. Le lezioni presso la scuola hanno certamente arricchito il bagaglio di conoscenze acquisite e per fortuna la formazione è ricominciata in presenza, perché seguire con attenzione da remoto è molto difficile. Grazie per l'attenzione.

2 Al magistrato viene chiesto di raggiungere obiettivi non solo qualitativi, ma anche quantitativi, sia in termini di numero di procedimenti definiti che di tempistiche di definizione. Nella maggior parte dei casi il MOT viene destinato presso uffici che presentano parecchio arretrato, ed è allora fondamentale insegnare l'organizzazione del lavoro, ossia la gestione dell'udienza, della quantità di cause da trattare in decisione, in riserva istruttoria, cautelare ecc. Sicuramente questa competenza si acquisisce nel tempo, ma il rischio è che, nel frattempo, si siano accumulati ritardi e rischi disciplinari. Dunque è necessario insegnare ad organizzare il ruolo nei diversi possibili scenari, considerando anche e soprattutto le ipotesi patologiche di ruoli cospicui e con forte arretrato.

3 Alcune delle competenze che si dà per acquisite durante il corso di formazione iniziale, in realtà non sono state poi così profusamente trattate (es. statistiche, tabelle etc.); è consigliabile (forse) approfondire anche questi aspetti, anche se di carattere più operativo.

4 Alla luce della mia esperienza ritengo che sarebbe opportuno ridurre le settimane di formazione presso la Scuola durante il tirocinio generico a favore delle settimane presso gli uffici giudiziari. Le tre settimane di formazione durante il tirocinio mirato, per contro, sono state proporzionate alle settimane svolte presso gli uffici e sono state di utilità pratica per le funzioni poi svolte.

5 Alla luce della mia esperienza ritengo che, durante il tirocinio generico, sarebbe preferibile ridurre le settimane di formazione presso la Scuola, per privilegiare la formazione negli uffici giudiziari (anche i "casi pratici" svolti a scuola non hanno la stessa efficacia formativa del lavoro "reale"); per contro ho trovato fondamentale la formazione durante il tirocinio mirato. E' stato utile poter approfondire alcune tematiche con colleghi esperti, confrontarsi con i tutor e con i colleghi mot di altri distretti (anche successivamente alla presa di funzioni). Per il tirocinio mirato valuto indispensabile che la formazione avvenga in presenza e non in modalità online.

6 Avrei preferito nella formazione un approccio maggiormente pratico. Inoltre, il tirocinio viene effettuato nei tribunali grossi quindi quando si viene assegnati ai tribunali di provincia ci si trova davanti a situazioni di difficile gestione innanzi alle quali uno è francamente impreparato: penuria di cancellieri (che costringe a svolgere in autonomia incombenti prettamente di cancelleria), organizzazione dei turni e delle tabelle feriali che talvolta viene delegata dai capi degli uffici, gestione di arretrato ultratriennale che viene affidato ai MOT, gestione di processi mai conclusi e trascinati per anni da colleghi precedenti, gestione dei rapporti con il Foro, con gli amministrativi e con i Giudici onorari non sempre piani e lineari, gestione di intoppi quotidiani sempre riconducibili a carenza di personale amministrativo/mancanza di impegno di taluni (mancata citazione di testi, mancati avvisi alle parti, notifiche errate, mancate traduzioni di detenuti).

7 Avrei preferito prolungare la mia attività di formazione presso gli uffici giudiziari (come tirocinio mirato) di almeno altri sei mesi, mi sarebbe stato molto utile in vista della presa delle funzioni.

8 Bisognerebbe incrementare la permanenza presso gli uffici giudiziari sia durante il tirocinio mirato che durante quello generico. Il rapporto con i magistrati affidatari assume incidenza preponderante nella formazione del magistrato. L'esperienza formativa presso la scuola resta fondamentale sia per consentire un confronto con i colleghi di concorso e soprattutto per rendersi conto delle differenti prassi tra i diversi uffici; tuttavia le lezioni andrebbero razionalizzate, prediligendo interventi specifici (utili quelli dei cassazionisti) ed evitando inutili interventi introduttivi che spesso si limitano a fare una rassegna delle norme giuridiche. Nella mia esperienza, le lezioni frontali del 1° giorno di corso (nel generico che nel mirato che nella formazione permanente) risultano sostanzialmente inutili, mentre le lezioni fissate nelle giornate "centrali" costituiscono un effettivo accrescimento della cultura giuridica ed offrono al mot gli "attrezzi del mestiere" utili nel lavoro.

9 Ciò che ho imparato circa il ruolo del giudice civile l'ho imparato durante i 18 mesi del tirocinio ex art 73 presso il medesimo Magistrato. La formazione MOT, nel suo complesso scuola + uffici giudiziari, data la frammentarietà, non è stata (purtroppo!) in grado di avvicinarsi a tale previa formazione ricevuta. Vi è un gap fra la formazione iniziale e il lavoro di tutti i giorni, che è difficile colmare. Paradossalmente, la soluzione giuridica per una sentenza la posso trovare autonomamente (studiando leggendo banche dati...), ciò che manca realmente sono: l'esperienza, le prassi, i trucchi del mestiere, la quotidianità, la gestione delle energie, la gestione del ruolo, i rapporti con gli altri soggetti, con la burocrazia del CSM, le valutazioni di opportunità... L'impegno di tutti coloro che si occupano della formazione iniziale è comunque lodevole!

10 Complessivamente l'esperienza della formazione iniziale, compresi i periodi trascorsi presso la Scuola di Scandicci, è stata positiva. Sarebbero da incrementarsi a mio avviso i profili di formazione mirata relativa alla gestione del ruolo e alla redazione dei provvedimenti, attualmente demandati quasi interamente all'affiancamento agli affidatari.

11 Complessivamente riterrei molto più utile dedicare un maggiore spazio di tempo al tirocinio mirato presso gli uffici con meno lezioni (in assoluto o comunque in presenza) presso la SSM durante quello stesso periodo. Il tirocinio mirato eccessivamente frammentato (per la necessaria frequenza dei corsi con le relative assenze risulta altrimenti meno fruttuoso.

12 Con specifico riferimento al tirocinio mirato nel settore civile, rappresento la totale assenza di attività di formazione iniziale aventi a oggetto le problematiche del contenzioso immobiliare e, in particolare, delle divisioni giudiziali relative a visure ipocatastali, abusività degli immobili ecc. L'ex MOT si trova catapultato in un mondo (prettamente notarile) che non ha mai approfondito in sede di preparazione al concorso, lacuna che - purtroppo - non viene colmata né in sede di formazione iniziale né in sede di formazione permanente.

13 Continua condivisione delle best practices e di modelli in sezioni dedicate del portale della scuola

14 Credo che la formazione iniziale (e non solo quella iniziale) oltre a stimolare lo studio e la conoscenza delle tematiche sostanziali e procedurali, sia un'occasione unica per incontrare sia colleghi giovani, coi quali confrontarsi sulle problematiche e talvolta cercare conforto, sia colleghi esperti che diventano di esempio e guida nella nostra splendida professione. La formazione a distanza uccide questa opportunità.

15 Credo sarebbe stato necessario dedicare maggiore attenzione agli aspetti organizzativi d'ufficio e alle piccole questioni quotidiane (liquidazioni, istanze del più vario genere, procedimenti esecutivi, cautelari reali) e soprattutto alla conoscenza del funzionamento delle cancellerie (competenze, adempimenti, cosa e come mandare correttamente). Grazie.



16 Dare più spazio a questioni strettamente pratiche, come gestione e organizzazione del lavoro. Dotare prima dell'inizio del lavoro di una banca dati utile per poter rintracciare le questioni più frequenti in base all'area di competenza di ciascuno.

17 Dedicare maggiore attenzione alla problematica della gestione dei ruoli nei tribunali particolarmente gravati e con notevole arretrato nonché agli aspetti relativi alle tabelle organizzative del tribunale e alla responsabilità disciplinare

18 dedicare per i futuri MOT maggiore tempo all'organizzazione dell'agenda del giudice, all'utilizzo della consolle, alla gestione delle udienze e di criticità/emergenze in udienze (per i giudici famiglia e penali)

19 Dispiace molto per la soppressione del corso specificamente dedicato ai magistrati nei primi anni delle funzioni.

20 È necessario privilegiare l'approccio pratico nella risoluzione di questioni concrete che possono verificarsi all'esito della presa di funzioni.

21 eccessivamente lungo, anche se ho apprezzato la formulazione delle domande. Preciso che per il mio concorso il tirocinio è durato solo un anno e pertanto tale durata limitata può aver condizionato le risposte.

22 Farei un questionario più corto e meno complicato: ad esempio la differenza tra parzialmente d'accordo e parzialmente in disaccordo mi pare davvero eccessiva.

23 Ho apprezzato molto la completezza della formazione iniziale e l'apporto sia della Scuola che del lavoro negli uffici. Rispondendo alle domande mi sono accorta che, quantomeno secondo la mia percezione, è stata meno efficace la formazione sull'ordinamento giudiziario (procedimento disciplinare, valutazione di professionalità) e sulla gestione dell'arretrato. Credo che questa situazione sia dovuta al fatto che, quantomeno per la parte di competenza della Scuola, la formazione sia stata trattata solo con lezioni frontali e senza il coinvolgimento in piccoli gruppi, che consentono una partecipazione più attiva dei discenti. Potrebbe essere utile riservare una sessione di approfondimento su queste materie alla fine del tirocinio generico.

24 Ho trovato fortemente lacunosa la formazione iniziale con riferimento alle competenze del Giudice tutelare, sia presso la scuola sia presso gli uffici giudiziari, sotto questo aspetto mi sento di evidenziare la necessità di un notevole incremento della formazione, per certi versi addirittura assente, trattandosi di una grave mancanza in considerazione della assoluta rilevanza degli interessi coinvolti.

25 I corsi del tirocinio mirato sono stati effettivamente utili, soprattutto le attività di laboratorio e quelle dal taglio pratico.

26 I corsi di formazione iniziale sono troppo teorici e spesso privi di qualsivoglia contenuto pratico. Il magistrato di prima nomina si trova in ufficio il primo giorno di servizio di fronte ad incombenze di cui spesso non aveva neanche sentito parlare. Nel mio caso il tirocinio durato un anno è stato, a mio parere, troppo breve

27 I corsi organizzati dalla Scuola (che sono peraltro molto rilevanti in termini di tempo e frequenza) dovrebbero, a mio parere, essere di taglio più pratico, così da affiancare in modo utile e proficuo il tirocinio mirato in ufficio, che è stato il fondamentale contributo alla preparazione concreta per iniziare a lavorare.

28 I corsi presso la Scuola dovrebbero essere meno teorici e avere un'impronta maggiormente pratica. Dopo aver superato il concorso in magistratura, infatti, ciò che non manca al Mot è la teoria...

29 Il COVID ha rovinato il tirocinio, è mancata la pratica sul campo nel generico e anche con il mirato non si è riusciti a sopperire alle mancanze pregresse. Non si è creato il rapporto tra i colleghi. Era difficile incontrarsi neanche post COVID perché le presenze in Ufficio erano contingentate. Ci sono stati affidatari che hanno poi subito concentrato le loro attenzioni sui colleghi del concorso successivo. Ho terminato il tirocinio impreparata sui profili generali e spero di essere ammessa a corsi di riqualificazione quando potrò cambiare settore

30 Il problema della nostra formazione iniziale è stato chiaramente l'aver svolto i corsi integralmente a distanza, che ne ha enormemente svalutato il valore formativo e soprattutto l'insostituibile valore dello scambio con i colleghi sulle proprie esperienze. In particolare il lavoro a gruppi si è sempre dimostrato più efficace rispetto alle lezioni frontali e l'averlo fatto online ne ha ridotto molto l'utilità. Personalmente sono anche molto dispiaciuto con la direzione della Scuola che, a fine corsi, aveva promesso (a questo punto evidentemente solo per placarci) che vi sarebbe stata quantomeno una settimana di "recupero" dal vivo della nostra formazione iniziale dopo qualche mese dalla presa delle funzioni, cosa mai avvenuta.

31 Il taglio offerto dalla scuola, per tutti i diciotto mesi di tirocinio, continua ad essere troppo teorico. Non ci si riesce a staccare dalla logica delle lezioni frontali, nonostante anni passati sui libri. Il MOT ha bisogno di "mettere le mani in pasta", avvertire il peso dell'organizzazione del ruolo ed essere aiutato a prendere coscienza del suo ruolo attraverso il confronto con i colleghi di tutta Italia, e questo può farlo solo attraverso la scuola.

32 il tirocinio generico è stato organizzato in maniera veramente magistrale. Il tirocinio mirato ha avuto alcune pecche (ma si consideri che è stato svolto durante il periodo acuto di pandemia): 1. Si dà troppo spazio alla componente teorica (lezioni alla Scuola sulle fasi dell'esecuzione servono poco dal momento che si possono agevolmente studiare da soli; avrei preferito fare lezioni - nel mio campo - su come si valuta una ctu in esecuzione, come dobbiamo agire se nell'immobile c'è eternit, rifiuti pericolosi, quali elementi di una CTU strutturale bisogna tenere presente; come reagire davanti ad esposti, comportamenti ostativi dei difensori; rapporti tra ufficio dell'esecuzione e uffici amministrativi (conservatoria) e giudiziari (procure per inviare loro notizie di reato); 2) Si è avuta l'impressione che i magistrati affidatari resisi disponibili al mirato, fossero colleghi (ma solo alcuni -altri bravissimi) che avessero bisogno di smaltire l'arretrato, con scarse capacità forma

33 Il tirocinio mirato è stato essenziale per la mia formazione. I corsi della SSM sono risultati in parte troppo "astratti". Poca attenzione alla formazione in materia di organizzazione degli uffici, tabelle, rapporti con cancelleria/avvocati

34 Implementare la formazione su aspetti organizzativi, quali agenda del giudice, ruolo di udienza, rinvii, ragionevole durata, ufficio del processo, audizioni protette

35 In generale la formazione mi ha arricchito non solo dal punto di vista professionale ma anche come persona, rendendomi ancora più motivato e orgoglioso di ciò che faccio

36 Incentivare al massimo la formazione in presenza. Limitare le lezioni teoriche e le tavole rotonde con interventi troppo numerosi e generici. Favorire formazione su gestione del ruolo, dell'udienza e dell'agenda.

37 L'attività di Scandicci è quasi totalmente inutile. A soggetti che hanno superato il concorso dopo anni di studi teorici (soprattutto se non hanno mai lavorato prima) è necessario offrire una formazione pratica, non teorica.

38 L'attività formativa dovrebbe a mio parere concentrarsi nella fase del mirato.

39 La formazione è stata molto utile. Peccato averla fatta a distanza. Complimenti a tutti!

40 La formazione è stata nel mio percorso una tappa fondamentale e determinante per un corretto approccio a questo lavoro e per una piena consapevolezza del ruolo che ricopro.

41 La formazione iniziale deve essere svolta in presenza. Io l'ho fatta tutta su teams per via della pandemia e questo ha rappresentato una grave mancanza per l'oggettiva difficoltà di tessere relazioni tra colleghi che trovo indispensabili per un confronto sulle decisioni sia nel merito che nell'approccio. Infatti quello che ritengo abbia fatto la vera differenza nella mia formazione è il rapporto con i tutor, presenti e vicini allora nella formazione ed oggi nel quotidiano, anche grazie a chat condivise. Il ruolo che hanno è fondamentale.

42 la formazione iniziale è stata di ottimo livello. Questo tentativo di ricerca dell'ottimo, seppur apprezzabile, è inutile perché ci sarà sempre qualcosa che mancherà e qualche argomento sopravvalutato o sottovalutato anche perché il concetto di utilità dipende molto dalle conoscenze personali e dalle necessità di ognuno né si può pretendere di concentrare, in lezioni formali, ciò che deve essere concesso all'esperienza pratica. Per quel che consta, avete fatto il massimo e per questo meritate il mio sincero apprezzamento.

43 La formazione iniziale è stata di rilievo e gli affidatari persone preparate ed equilibrate. La scuola a mio avviso fondamentale per mantenere viva la base teorica necessaria per un corretto esercizio della giurisdizione.

44 La formazione iniziale è stata nel complesso utile, nonché realmente implementativa di tecniche pratiche e conoscenze teoriche. L'unico suggerimento è quello di limitare le lezioni frontali ed implementare i gruppi operativi di lavoro.

45 La formazione iniziale è stata un momento importante ma solo giunto presso la sede di destinazione ho affrontato tutti i problemi pratici che, quasi sempre, non possono essere oggetto di lezioni frontali

46 La formazione iniziale dovrebbe, ad oggi, riguarda persone che hanno superato il concorso dopo anni e anni di studi "tecnici". Perciò, più che riguardare le materie sostanziali, dovrebbe invece concentrarsi sull'etica e la deontologia professionali, e sull'ordinamento giudiziario, per fornire preziosi contributi al singolo magistrato che lo aiuteranno a mutare e costruire la propria cultura professionale

47 la formazione nel tirocinio generico si è rivelata troppo dispersiva e risulta sproporzionata la durata del generico rispetto a quella del mirato, soprattutto nei casi di assunzione di funzioni promiscue, ciò che impone necessariamente il dover dare preferenza a quelle che saranno le funzioni prevalenti e tralasciare altre, non meno importanti, e tuttavia non prevalenti.

48 La formazione presso la scuola dovrebbe avere un taglio maggiormente pratico e decisamente più di approfondimento.

49 La formazione presso la scuola risulta imprescindibile. Purtroppo, i Mot del D.M. 3 gennaio 2020 hanno scontato una partecipazione al programma di formazione esclusivamente da remoto tramite l'applicativo Teams. Secondo il mio personale parere, questo ha inciso notevolmente sul percorso di formazione iniziale del magistrato, vendendo meno il rapporto di conoscenza e di confronto con i giovani colleghi appartenenti ad altri distretti giudiziari.

50 La formazione, soprattutto nel corso del tirocinio generico, "spezza" eccessivamente la presenza presso gli uffici giudiziari. Le settimane di stage formativi nelle sedi di tirocinio sono ancora peggio. La più parte delle lezioni tenute, tanto nel tirocinio generico, quanto in quello mirato, sono risultate eccessivamente teoriche, senza ricadute pratiche. Il questionario più volte chiede valutazioni su gestione del ruolo complessivo, delle udienze, dei processi, sul tema ricordo di avere fatto un unico giorno

dedicato, peraltro nel corso dell'ultima settimana formativa del generico, nulla invece nel corso del tirocinio mirato.

51 La presenza dei tutor non mi è sembrata particolarmente utile, diversamente dalle lezioni frontali su casi concreti. Più lezioni su casi concreti con esempi pratici sarebbero utili. Maggiori informazioni sul funzionamento tabellare e l'assegnazione dei fascicoli mi avrebbero reso più consapevole del modo di formazione del mio ruolo e delle possibili variazioni all'interno dell'ufficio in caso di assenza di qualcuno.

52 La scuola fa un lavoro di alto livello, di cui c'è da essere grati, anche niente ti può preparare alla realtà degli uffici. Continuate così!

53 La ssm dovrebbe farsi carico di assicurare un servizio di tutoraggio per mot almeno per un anno successivo alla presa delle funzioni

54 Le lezioni della SSM durante lo svolgimento del tirocinio generico sono state calendarizzate in modo da comportare continue interruzioni delle attività di formazione negli uffici giudiziari. Nei periodi "brevi" di affidamento (ad esempio, due settimane) questo ha inciso significativamente sull'effettiva durata del tirocinio in Tribunale con lo stesso giudice (mi è capitato di incontrare una sola volta un magistrato affidatario). Alcuni settori dovrebbero essere previsti obbligatoriamente per tutti (minori, sorveglianza, lavoro). Ho scelto la mia funzione "al buio", non avendone avuta percezione alcuna durante il tirocinio generico. Sarebbe molto utile, inoltre, uno stage lungo in carcere, come avviene in Francia, ove gli uditori di giustizia sono invitati ad indossare l'uniforme della polizia penitenziaria durante la loro immersione in istituto. Ho sofferto molto, infine, i cambi di affidatari al civile (pochi giorni con ciascun aff. e sovrapposizione di scadenze per rendere i provv.).

55 le valutazioni espresse nel presente questionario risentono della funzione da me svolta, cioè quella di giudicante minorile, che purtroppo, rispetto alle altre funzioni, ha ricevuto, per quanto riguarda la formazione sia decentrata che quella presso la scuola, un trattamento, quantomeno, secondario e marginale. Segnalo che la formazione in ambito minorile, sia quella iniziale che quella successiva, necessiterebbe di essere fortemente potenziata, sia per la delicatezza della tematica sia per la pluralità di prassi, giudiziarie e non, diffuse sul territorio nazionale.

56 Mentre ho percepito come piuttosto inutili, in quanto ripetitivi di nozioni universitarie e concorsuali, i corsi svolti durante il tirocinio generico, sono stati utili, in quanto più concreti e specialistici, i corsi svolti durante il tirocinio mirato. La possibilità di svolgere alcuni corsi a distanza aiuta a seguirli con maggiore tranquillità e concentrazione. Ho percepito come insufficiente la parte di formazione civile presso gli uffici durante il tirocinio generico, che è decisamente sbilanciato verso il penale

57 Molto utile il lavoro nei gruppi più che in plenaria dove la formazione era molto teorica. Dovrebbe essere implementata l'analisi sulla gestione del processo (specie l'istruttoria) e sulla risoluzione delle problematiche più frequenti. Positivo il confronto con i tutor al termine delle varie sessioni in plenaria.

58 Necessità di massimizzare la formazione in presenza, di limitare le lezioni frontali teoriche e le tavole rotonde con troppi interventi è troppo generici. Incrementare formazione in tema di gestione pratica del ruolo, delle udienze e della propria agenda. Dare maggior spazio al lavoro in piccoli gruppi dove il confronto è maggiore.

59 Nel complesso, il mio giudizio sulla formazione è buono. Ho ricevuto tanti consigli, materiali e "modelli" che uso quotidianamente. Un po' "moleste" le esercitazioni, spesso difficili da gestire in poche ore e fonte di apprensione. Meglio i lavori di gruppo, bravissimi i tutor, bene i dibattiti e i contributi condivisi. Ottimo Teams, che consente risparmio non indifferente di tempi e costi: l'ideale sarebbe fare un po' e un po' per consentire anche l'incontro personale con i colleghi. DA ULTIMO: in generale è però l'esperienza in ufficio, a fianco dell'affidatario, la cosa più preziosa. Solo così si impara realmente un

lavoro (anzi, nemmeno così: si impara solo quotidianamente, grazie al confronto costante con i colleghi). Buon lavoro a tutti!

60 Nel complesso, il percorso di formazione iniziale è stato utile e ben congegnato, tuttavia, ritengo che il periodo ad essa dedicato sia eccessivo rispetto alla presenza effettiva negli uffici, che spesso è risultata frazionata e sacrificata.

61 Nel periodo del mirato sarebbe opportuno frequentare meno corsi presso la SSM e restare più a contatto con il magistrato affidatario. Serve poi maggiore attenzione ad insegnare l'organizzazione del ruolo, i rinvii delle udienze, la programmazione dell'arretrato. Io ho avuto un affidatario molto attento ma altri mot sono rimasti sepolti sotto le riserve per il primo anno. Grazie

62 Nella parte del questionario relativa al grado di "utilità" delle competenze acquisite, vorrei chiarire che rispondendo con punteggi bassi in relazione ad alcuni temi, non intendevo suggerire il pensiero che tali competenze non siano utili e quindi non vadano fornite in sede di formazione iniziale, ma che quello che è stato trasmesso in sede di formazione, su alcuni temi, non risulta sufficiente a colmare l'effettiva necessità; pertanto su molte competenze occorrerebbe effettivamente riuscire a trasmettere dei messaggi maggiormente spendibili;

63 Ottimo il sito della Scuola. Quanto ai corsi, sarebbe bello che i materiali delle lezioni fossero caricati qualche giorno prima, per leggerli con calma ed essere più partecipativi ai corsi.

64 Per il futuro sarebbe meglio ridurre la formazione teorica e lasciare più spazio al lavoro con i Magistrati affidatari. Sarebbe anche necessario formare sulla psicologia del decidere e sulle modalità di gestione ragionata e organizzata del ruolo. Grazie per il Vostro supporto!

65 Personalmente ho trovato di altissimo livello la formazione nel periodo del mirato, piuttosto che nel generico. Sarebbe stata ulteriormente valorizzata da corsi in presenza, impossibili causa covid. Io ridurrei il periodo del generico e aumenterei corsi e attività di udienza e affiancamento del mirato.

66 Personalmente ritengo che la durata del tirocinio generico sia eccessiva; se proprio deve durare 18 mesi (e su questo, forse, non sono neanche tanto d'accordo), che si facciano soltanto 6 mesi di generico e 12 di mirato. Parimenti inutili sono tutti quegli stage (spesso duplicati) che si svolgono durante il corso del periodo di formazione (in particolare ricordo di avere partecipato a degli stage di approfondimento sulle sezioni specializzate del Tribunale civile, dopo avere già svolto il tirocinio presso le stesse!)

67 Più formazione negli uffici giudiziari

68 Pur sapendo che avrei assunto un ruolo composto principalmente da procedimenti relativi alla materia dell'immigrazione, durante la formazione iniziale con la SSM non ho avuto alcuna formazione specifica, in quanto questa materia non era stata considerata dal programma, nonostante le numerose differenze di disciplina, sia sostanziale che processuale, rispetto alle altre materie di diritto civile.

69 Purtroppo la formazione iniziale della mia classe di concorso è stata fortemente incisa dalla prima fase dell'emergenza sanitaria COVID-19, che ha determinato una sostanziale riduzione del tirocinio mirato (il primo lock down ha cronologicamente coinciso con l'inizio del mirato) e poi una minore efficacia dello stesso, data la confusione che si è creata negli uffici nel primo periodo di introduzione delle modalità processuali dell'emergenza. Le circostanze hanno determinato che la mia classe di concorso non abbia svolto un tirocinio mirato pieno, ovviamente per ragioni oggettive, nonostante il massimo impegno di tutti e degli affidatari che si sono spesi con ogni disponibilità per aiutarci trasmetterci tutto quanto possibile. Sarebbe stato opportuno, considerate le difficoltà a cui si è esposti con la presa di funzioni (peraltro avvenuta nel pieno del successivo lockdown), un prolungamento del tirocinio mirato negli uffici.

70 Purtroppo, causa Covid, non è stato possibile vivere appieno l'esperienza, anche sotto il profilo umano e degli stimoli intellettuali che derivano dai rapporti con colleghi più esperti, della formazione iniziale.

71 Quanto alla formazione iniziale, sarebbe utile implementarla con molti più approfondimenti sulla gestione dei ruoli e del lavoro quotidiano, non in modo astratto, con lezioni affidate a psicologi e sociologi, ma in modo concreto, con momenti di incontro con colleghi che possano trasmettere consigli pratici. Quanto al tirocinio mirato, occorrerebbe trovare il modo di vigilare- eventualmente chiedendo agli affidatari di indicare e dimostrare i lavori affidati al MOT- affinché gli affidatari stessi cerchino di far esercitare i MOT su provvedimenti di tipologia e materia diversa, in modo da coprire un ambito il più possibile ampio di lavoro, evitando che il periodo di affidamento si riveli per i primi una mera occasione di smaltimento di lavoro ripetitivo e noioso (non so quante sentenze di stalking avrò redatto), utile a fare numero e statistica, ma non a formare il giovane magistrato. Si fa infine presente che, in quanto MOT del DM 7.2.2018, ho svolto un periodo ridotto di tirocinio

72 Ridurre drasticamente la formazione a distanza, che mina la crescita professionale e il rapporto coi colleghi dei diversi distretti, fonte essenziale di continuo scambio e confronto giuridico e professionale.

73 Ridurre la durata del tirocinio generico a 6 mesi e aumentare la durata del mirato a 12 mesi. Selezionare affidatari che abbiano davvero voglia di insegnare. Su circa una decina di affidatari forse 3 si sono messi davvero a disposizione per insegnare qualcosa. Per gli altri siamo solo un peso e non è solo una mia impressione, ma anche di altri MOT. Soprattutto il generico è stato totalmente inutile.

74 ritengo che sarebbe utile nell'ambito della formazione presso la SSM affiancare sempre all'approfondimento teorico il focus pratico mediante simulazioni di casi e consegna di modelli da poter utilizzare per ogni materia di volta in volta affrontata. Sarebbe inoltre opportuno dedicare maggiore spazio a consigli pratici sulla gestione dei rapporti con avvocati, parti, ausiliari (CTU, curatori, professionisti delegati, custodi), personale amministrativo e capi degli uffici e sull'organizzazione del proprio ruolo soprattutto per chi debba svolgere un ruolo promiscuo.

75 Sarebbe essenziale una formazione pratica sulla gestione di ruoli complessi (spesso al momento della presa di funzioni vengono assegnati ruoli densi di cause con anzianità ultratriennale), al fine di facilitare l'avvio del lavoro al termine di tirocinio. L'avvio del tirocinio costituisce per molti il momento in cui la preparazione teorica è migliore, perché lo studio per il concorso è ancora "fresco"; ciò che manca per molti, e che certamente è mancato per me, è una preparazione alla gestione del lavoro sotto il profilo pratico. L'attenzione dovrebbe essere concentrata su quell'aspetto anziché sulla preparazione teorica.

76 Sarebbe molto più proficuo ridurre il periodo di tirocinio generico a 6 mesi complessivi, evitando di perdere mesi che potrebbero essere più proficuamente destinati a prepararsi veramente alle funzioni, facendo il tirocinio mirato.

77 Sarebbe opportuna una maggiore durata del periodo di tirocinio presso gli uffici, allungandola complessivamente senza sottrarre tempo alla formazione SSM

78 Sarebbe opportuno durante il tirocinio mirato approfondire aspetti di gestione ed organizzazione del ruolo

79 Sarebbe opportuno prestare più attenzione agli aspetti pratici (gestione ruolo, udienze, arretrato, agenda), fare più corsi sul diritto processuale e introdurre i mot a temi come statistiche e regolamenti tabellari

80 Sarebbe opportuno semplificare il questionario in relazione alle valutazioni: il grado di "accordo" o "disaccordo" rischia di creare confusione. Ringrazio comunque per il coinvolgimento

81 Sarebbe opportuno, nella formazione iniziale, dedicare più tempo agli aspetti "pratici" del lavoro da magistrato, come organizzare il ruolo, come cercare di rispettare le varie scadenze, come organizzare al meglio il ruolo di udienza, come apprendere una metodologia per evadere le numerose istanze per chi, ad esempio, svolge il ruolo di Giudice delle esecuzioni e Giudice delegato ai fallimenti.

82 Sarebbe utile consentire al mot di partecipare alla formazione in altro turno qualora i corsi coincidano con processi di particolare importanza trattati dai magistrati affidatari.

83 Sarebbe utile un corso di "vita normale" per la formazione iniziale: incontri con esponenti di tutte le realtà lavorative e produttive e lezioni pratiche sugli aspetti principali della vita quotidiana e dei problemi della gente comune (esempi concreti di lavoro e relative problematiche a seconda del livello di reddito, da assistenza, a pensionati, da lavoratori subordinati a professionisti ed imprenditori, rapporto con INPS, Agenzia Entrate, banche, mutui, figli, scuola, sanità...). Il rischio è che si inizi il lavoro che incide più di tutti sulla vita degli altri senza sapere niente di come funziona il mondo e si rimanga solo "tecnici" senza ricordarsi di essere prima di tutto "persone" in una "società" con l'alto rischio di essere manipolati.

84 Serve molta più preparazione su quella che è la realtà quotidiana nei tribunali e nelle procure. I problemi più grandi non vengono dall'esterno ma dall'interno: incapacità organizzativa dei dirigenti e assenza di tutele nei confronti dei più giovani.

85 servirebbe un periodo di tirocinio mirato più lungo così da acquisire maggiore sicurezza e maggiore esperienza in udienza

86 Solo nel tirocinio mirato, con il contributo del magistrato affidatario e dei coordinatori del tirocinio, ho potuto apprendere tantissimo. I corsi della Ssm, sia pur interessanti e dal contenuto vario, sono di regola troppo "astratti". Manca totalmente formazione su rapporti interni agli uffici/con cancelleria/avvocati, su tabelle e organizzazione degli affari

87 Sono contento della formazione. Posso solo suggerire di prevedere ogni anno dei corsi via teams per chi ha delle difficoltà a spostarsi

88 Sono mot d.m 3 gennaio 2020...ho apprezzato tanto gli sforzi profusi dalla Scuola per garantire la nostra formazione, anche a distanza. Rilevo, tuttavia, che non è stata per me molto proficua perché non sono stata sempre capace di seguire per ore e con attenzione le lezioni. Per me sarebbe stato più utile frequentare gli uffici giudiziari (che, da fine maggio 2020, ho sempre frequentato in presenza).

89 Sono state utili tendenzialmente tutte le lezioni della Scuola, ma insisterei tanto sugli aspetti pratici della gestione del ruolo e della organizzazione dello stesso. Servirebbero più consigli pratici anche ai fini della produttività e della gestione dei ritardi. Il giudice civile in particolare dovrebbe essere seguito passo passo quanto a tutti i controlli da fare in udienza e nel fascicolo

90 suggerimenti: - mantenimento della formazione a distanza, in quanto è risultata efficace come quella in presenza e ha comportato un minor sforzo conciliativo con le esigenze personali e familiari dei mot; - durante la formazione del tirocinio mirato, calendarizzazione delle lezioni dei vari sottogruppi (es. famiglia, lavoro, civile, fallimentare ecc) in momenti diversi, in modo da consentire al mot che avrà un ruolo misto di seguirle tutte; - durante la formazione del tirocinio, evitare del tutto lezioni generali su istituti e principi, prediligere lezioni in cui si ripercorrono le caratteristiche di tutti i tipi di procedimenti, con diffusione di numerosi modelli di provvedimenti, o comunque lezioni su aspetti pratici; ampliare la formazione su gestione del ruolo e statistiche giudiziarie; ricordo la lezione di un'ora tenuta da un giudice civile alla fine del tirocinio generico sull'organizzazione dell'agenda come la più utile di tutto il tirocinio.

91 Suggestirei di rendere anche il questionario più leggero, evitando le opzioni parzialmente d'accordo e parzialmente in disaccordo, così come semplificherei le valutazioni da fare al termine dei corsi della scuola (es. il corso corrisponde alle sue aspettative).

92 Suggestisco di incrementare i gruppi di lavoro durante la formazione sia con riguardo al periodo di tirocinio generico che mirato

93 Suggestisco una formazione iniziale di tre giorni e non di una settimana al mese (oppure di una settimana ogni due mesi), in cui si parli di più di ordinamento giudiziario, funzionamento uffici, TABELLE, carichi esigibili, responsabilità del magistrato, misure di prevenzione, misure cautelari, reati che presentino strette connessioni con altre discipline (es. Reati societari), anche esterne al diritto (edilizia), nonché di casi di procedura penale

94 Tirocinio mirato penalizzato causa lock down, ciò ha inciso sulle mie risposte

95 traendo spunto dalle domande del questionario, sottolineo l'importanza che la formazione iniziale curi anche un approfondimento delle statistiche giudiziarie e delle dinamiche interne all'ufficio di carattere ordinamentale

96 Troppi argomenti in troppo poco tempo, quindi nulla è stato trattato con il dovuto approfondimento. Scandicci a distanza ha reso tutto più difficile.

97 Una formazione iniziale di un anno è troppo breve. La sede in cui si apprende di più è l'affiancamento ai magistrati affidatari. La scelta degli affidatari è essenziale per influenzare positivamente i mot su temi pratici e etici.

98 Valutazione ottima del percorso di formazione, che si è rivelato molto utile nel lavoro quotidiano

99 Vorrei solo dire che la formazione, sia alla SSM che presso gli uffici giudiziari, nella fase del tirocinio mirato è stata ottima dal punto di vista sostanziale, ma avrebbe necessitato di un approfondimento del modo di gestire il ruolo appena prese le funzioni, anche sotto i profili strettamente pratici come l'organizzazione del carico di lavoro, la scelta del numero di cause da prendere in decisione, la preparazione delle udienze.



## Questionario

### La valutazione della formazione iniziale per l'esercizio delle funzioni dei magistrati.

#### S0. Introduzione

Questo questionario si propone di raccogliere dati sui corsi di formazione iniziale dei magistrati ordinari in tirocinio, con particolare riferimento alla loro **utilità effettiva nel lavoro giudiziario**, per promuovere eventuali modifiche ai programmi e alle metodologie formative.

Quindi le chiediamo di rispondere al questionario pensando sempre a ciò che ha effettivamente utilizzato di quanto appreso durante il percorso formativo iniziale.

La scelta di raccogliere dati da coloro i quali hanno frequentato il corso MOT dal 2018 in avanti si basa sulla necessità di verificare eventuali variazioni nel tempo delle risposte, e di confrontare anni in cui i corsi si sono svolti in presenza ed anni in cui si è dovuto forzatamente ricorrere alla modalità online.

Il questionario è anonimo, i dati saranno analizzati solo in forma aggregata, i risultati saranno utilizzati dalla Scuola per programmare attività future.

La durata stimata per la compilazione del questionario è di circa 8 minuti.

Nel caso in cui non poteste o voleste rispondere al questionario vi chiediamo, sempre in forma anonima, di farcene almeno sapere le ragioni rispondendo ad una sola domanda. Grazie.

Vi ringraziamo per la collaborazione e vi invitiamo a rivolgere eventuali domande di chiarimento al seguente indirizzo di posta elettronica [infosurvey@bo.igsg.cnr.it](mailto:infosurvey@bo.igsg.cnr.it)

#### S01. Risposta sì/no

D1. Risponderò al questionario? *[La risposta a questa domanda è obbligatoria per poter proseguire nella compilazione del questionario]*

- Sì (se sì, si va alla S03)
- No (se no, si va alla S02 e dopo il questionario termina)

#### S02. Perché non ha intenzione di rispondere al questionario?

D2. Perché non ha intenzione di rispondere al questionario?

- Non ho tempo.
  - Lo ritengo inutile
  - Non credo i dati saranno trattati in forma anonima
  - Penso sia un modo sbagliato di raccogliere le mie valutazioni sulla formazione
  - Non ho voglia di rispondere
  - Altro (per favore specificare in poche righe)
- 
-

### S03. Dati di contesto per la successiva analisi aggregata ed anonima dei dati

- D3. Qual è il suo D.M. di nomina?
- D.M. 7 febbraio 2018
  - D.M. 12 febbraio 2019
  - D.M. 18 luglio 2019 e 03 gennaio 2020
- D4. Dopo la formazione iniziale, quale funzione ha **prevalentemente** svolto nell'ufficio giudiziario in cui ha preso servizio?
- Giudice del lavoro
  - Giudice in materia fallimentare
  - Giudice dell'esecuzione
  - Giudice delle imprese
  - Giudice dell'immigrazione
  - Giudice tutelare o della famiglia
  - Giudice civile di tribunale (in nessuna delle funzioni indicate in precedenza)
  - Giudice minorile
  - Giudice del tribunale del riesame
  - GIP
  - Giudice penale
  - Magistrato di sorveglianza
  - Pubblico ministero
  - Pubblico ministero minorile
  - Funzioni cosiddette "promiscue"
  - Altro (specificare) \_\_\_\_\_
- D5. Qual è il distretto in cui presta o ha prestato servizio subito dopo la formazione iniziale?
- [tendina con l'elenco di tutti i distretti in ordine alfabetico]
- D6. Anno di nascita: \_\_\_\_\_
- D7. Genere:
- Femmina
  - Maschio
  - Preferisco non dichiararlo
- D8. Ha avuto esperienze lavorative in ambito giuridico prima di diventare magistrato?
- Sì (se sì D9)
  - No (se no, S3-D10)
- D9. Se sì, può cortesemente indicare quali? (può indicare più risposte)
- Magistrato onorario
  - Avvocato
  - Ricercatore
  - Tirocinante ex art. 37 DL 98/2011

- Tirocinante ex art. 73 DL 69/2013
- Dipendente pubblica amministrazione
- Altro (per favore specificare) \_\_\_\_\_

D10. Ha frequentato altri corsi organizzati dalla Scuola dopo la formazione iniziale?

- No
- Sì (Uno)
- Sì (Due)
- Sì (Tre o oltre)

### S3. Valutazione complessiva dell'utilità della formazione iniziale per il lavoro giudiziario

D11. Che valutazione complessiva dà sull'utilità per il lavoro giudiziario delle varie attività formative a cui ha partecipato come MOT? (1 è la valutazione più negativa, 10 quella più positiva)

- Corsi frequentati presso la scuola nell'ambito del tirocinio generico 1 \_\_\_\_\_ 10
- Corsi frequentati presso la scuola nell'ambito del tirocinio mirato 1 \_\_\_\_\_ 10
- Attività di formazione svolte presso gli uffici giudiziari nell'ambito del tirocinio generico 1 \_\_\_\_\_ 10
- Attività di formazione svolte presso gli uffici giudiziari nell'ambito del tirocinio mirato 1 \_\_\_\_\_ 10
- Stage svolti presso altre organizzazioni 1 \_\_\_\_\_ 10
- Attività svolte in udienza con i magistrati affidatari 1 \_\_\_\_\_ 10
- Attività svolte con i magistrati affidatari escluse quelle in udienza 1 \_\_\_\_\_ 10
- Valutazione complessiva sulla formazione iniziale ricevuta con i corsi svolti presso la scuola 1 \_\_\_\_\_ 10
- Valutazione complessiva sulla formazione iniziale ricevuta con l'attività presso gli uffici 1 \_\_\_\_\_ 10

#### S3.1. Il percorso formativo

D12. Le chiediamo cortesemente di esprimere il suo grado di accordo o di disaccordo sulle seguenti affermazioni che riguardano il percorso formativo che ha seguito.

	TOTALMENTE D'ACCORDO	PARZIALMENTE D'ACCORDO	PARZIALMENTE IN DISACCORDO	TOTALMENTE IN DISACCORDO	NON SO / NON POSSO RISPONDERE
Gli obiettivi del percorso di formazione iniziale erano chiari.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le attività formative svolte presso la Scuola durante il tirocinio generico sono state complessivamente poco utili.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le conoscenze giuridiche acquisite durante la formazione iniziale mi sono state molto utili per il lavoro.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le mie aspettative iniziali sulla formazione iniziale sono state disattese.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
La formazione mi ha fatto conoscere in modo approfondito gli aspetti pratici del lavoro di magistrato.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Il tirocinio mirato è stato utile per il lavoro che ho poi effettivamente svolto in ufficio.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]

Durante la formazione presso la scuola non ho imparato nulla di nuovo.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Il rapporto che si è creato con i colleghi mi è stato utile anche dopo il corso.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Ho mantenuto i contatti con i magistrati affidatari.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Sarebbe necessaria una maggiore formazione sulla gestione del ruolo delle udienze.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Ho avuto un'ottima formazione sui tempi di trattazione delle cause.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Sarebbe importante incrementare la formazione sulle statistiche giudiziarie.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Mi è mancata una formazione specifica sulla gestione quotidiana dei procedimenti.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]

### S3.2. Aspetti metodologici della didattica

D13. Le chiediamo cortesemente di esprimere il suo grado di accordo o di disaccordo sulle seguenti affermazioni che riguardano gli aspetti metodologici del percorso formativo che ha seguito.

	TOTALMENTE D'ACCORDO	PARZIALMENTE D'ACCORDO	PARZIALMENTE IN DISACCORDO	TOTALMENTE IN DISACCORDO	NON SO / NON POSSO RISPONDERE
I materiali formativi messi a disposizione della Scuola mi sono stati utili.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le lezioni frontali sono state per la maggior parte noiose.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Il lavoro in piccoli gruppi è stato molto utile.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le attività svolte con il magistrato affidatario sono state fondamentali.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Sarebbe stato necessario avere maggiori spazi per il confronto con i magistrati più esperti.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Tutto i corsi per i MOT dovrebbero essere svolti solo in presenza.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Lo studio dei casi concreti e la loro discussione è stato un momento fondamentale per l'apprendimento.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le lezioni durante il tirocinio generico sono state troppo teoriche.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le lezioni durante il tirocinio mirato sono state troppo teoriche.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le attività formative simulando una situazione reale sono state molto utili.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]

La presenza dei tutor è stata inutile.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
La redazione dei provvedimenti in gruppi di lavoro è stata molto formativa.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
La modulistica distribuita per la redazione degli atti non mi è servita sul lavoro.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
La discussione in plenaria del lavoro di gruppo è stata superflua.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
I laboratori di scrittura dei provvedimenti mi sono stati molto utili nel lavoro quotidiano.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Avrei preferito avere maggiori occasioni di formazione in udienze reali.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Il tempo dedicato alla formazione presso gli uffici è stato troppo breve rispetto alle lezioni presso la scuola.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]

#### S4. Utilità del tirocinio generico parte introduttiva [sezione per tutti i MOT]

D14. Che valutazione dà **sull'utilità per il Suo lavoro quotidiano** dei seguenti contenuti formativi che le sono stati offerti durante il tirocinio generico?

**Nel caso in cui il suo percorso formativo non abbia riguardato alcune delle competenze elencate, oppure non abbia mai utilizzato le competenze acquisite nel corso di formazione nella sua pratica lavorativa, per cortesia non risponda alla specifica domanda, grazie).**

- |   |          |
|---|----------|
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle garanzie di imparzialità e indipendenza                 | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul sistema tabellare degli uffici                            | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sugli incarichi extragiudiziari                               | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle incompatibilità   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'art. 37 DL 98/2011                                       | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul programma organizzativo delle procure                     | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui principi deontologici ed etici                            | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'uso dei social network                                   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle ricerche normative e giurisprudenziali online           | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla responsabilità civile del magistrato                    | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul sistema disciplinare                                      | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione dei rinvii                                     | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione delle udienze                                  | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione dell'arretrato                                 | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul rinvio pregiudiziale alla corte di giustizia              | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite su questioni incidentali di costituzionalità                  | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla psicologia del giudicare                                | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui contesti lavorativi e il benessere organizzativo          | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul linguaggio dei provvedimenti giudiziari                   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul ruolo del giudice tra Corti, Costituzione e Carte europee | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla motivazione nelle sentenze, ordinanze, e decreti        | 1_____10 |

- Competenze acquisite sulla chiarezza e sinteticità degli atti 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sul rapporto con i media 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla legge Pinto e la ragionevole durata dei procedimenti 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulle valutazioni di professionalità 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui servizi di cancelleria 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui rapporti con il capo dell'ufficio 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui rapporti con i semidirettivi 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui rapporti con i colleghi 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui rapporti con la cancelleria 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui rapporti con gli avvocati 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui rapporti con le parti del procedimento 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui rapporti con il Consiglio giudiziario 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulle statistiche giudiziarie 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla gestione dell'udienza tramite Teams 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite complessivamente sulla parte civilistica 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite complessivamente sulla parte penalistica 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla giurisprudenza della corte europea dei diritti dell'uomo 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla giurisprudenza della corte di giustizia europea 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui diversi organismi internazionali che si occupano di giustizia 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite su EUROJUST 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sul Pubblico ministero europeo (EPPO) 1\_\_\_\_\_10
- Conoscenze acquisite sull'associazionismo della magistratura 1\_\_\_\_\_10

D15. Quale  **tirocinio mirato**  ha  **prevalentemente**  svolto?

- Mirato per giudice civile e del lavoro (continua alla S5 e quindi alla S9)
- Mirato per giudice penale (continua alla S6 e quindi alla S9)
- Mirato per pubblico ministero (continua alla S7 e quindi alla S9)
- Mirato per magistrato di sorveglianza (continua alla S8 e quindi alla S9)

## S5. Utilità del tirocinio mirato per giudice civile [sezione solo per i MOT che hanno frequentato il tirocinio mirato per giudice civile/lavoro]

D16. Che valutazione dà  **sull'utilità per il Suo lavoro quotidiano**  dei seguenti contenuti formativi che le sono stati offerti durante il tirocinio mirato per giudice civile?

**Nel caso in cui il Suo percorso formativo non abbia riguardato alcune delle competenze elencate oppure non abbia mai utilizzato le competenze acquisite nel corso di formazione nella Sua pratica lavorativa, per cortesia non risponda alla specifica domanda, grazie )**

- Competenze acquisite su riti e competenza 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla fase introduttiva del giudizio civile ordinario 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla fase di trattazione del giudizio civile ordinario 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla mediazione e conciliazione 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla fase istruttoria del giudizio civile ordinario 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla fase decisoria del giudizio civile ordinario 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sul processo civile telematico (PCT) 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sull'opposizione al decreto ingiuntivo 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sull'ingiunzione europea 1\_\_\_\_\_10

- |   |          |
|---|----------|
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui procedimenti cautelari  | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul procedimento monitorio  | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul procedimento cautelare civile e il reclamo                          | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui riti camerati   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle metodiche di verbalizzazione                                      | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle notifiche   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui depositi telematici   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla redazione degli atti nel processo civile                          | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla nullità degli atti  | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite nell'ambito del contenzioso famiglia e volontaria giurisdizione         | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite nell'ambito del contenzioso del settore lavoro                          | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite nell'ambito del settore esecuzioni                                      | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite nell'ambito del settore fallimentare e societario                       | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle tecniche di motivazione del provvedimento                         | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle spese di lite, lite temeraria e patrocinio a spese dello Stato    | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'abuso del processo   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite su tecniche accertamento del danno patrimoniale e non patrimoniale      | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla ragionevole durata del processo                                   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla conoscenza del ruolo delle cause e dell'organizzazione del lavoro | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'agenda del giudice   | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze sulla gestione del procedimento nel rapporto con parti, avvocati, cancellerie     | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'ufficio per il processo  | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'uso di consolle  | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla questione incidentale di legittimità costituzionale               | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle priorità dei procedimenti   | 1_____10 |

## S6. Utilità del tirocinio mirato per giudice penale [sezione solo per i MOT che hanno frequentato il tirocinio mirato per giudice penale]

D17. Che valutazione dà **sull'utilità per il Suo lavoro quotidiano** dei seguenti contenuti formativi che le sono stati offerti durante il tirocinio mirato per giudice penale?

**Nel caso in cui il Suo percorso formativo non abbia riguardato alcune delle competenze elencate oppure, non abbia mai utilizzato le competenze acquisite nel corso di formazione nella Sua pratica lavorativa, per cortesia non risponda alla specifica domanda, grazie)**

- |   |          |
|---|----------|
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle patologie degli atti nel processo penale                | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'istruttoria dibattimentale penale                        | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'esame testimoniale e la cross examination                | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'esame degli imputati                                     | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla redazione di ordinanze istruttorie                      | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione delle misure cautelari                         | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione dell'arretrato                                 | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle eccezioni sollevate davanti al giudice del dibattimento | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'appello avverso le sentenze dei giudici di pace          | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui sequestri penali e confische                              | 1_____10 |
| <input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'udienza preliminare                                      | 1_____10 |

<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle intercettazioni	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle ordinanze cautelari	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'incidente probatorio	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul diritto penale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui sistemi di deflazione del dibattimento	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla giustizia riparativa	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla messa alla prova	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui processi di criminalità organizzata e il c.d. "doppio binario"	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui procedimenti speciali (patteggiamento, abbreviato, immediato)	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle misure di prevenzione e patrimoniali e relativo procedimento	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle tecniche di redazione della sentenza	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle formule che definiscono il giudizio (assolutorie, prescrizione, etc.)	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'esercizio dell'azione civile nel processo penale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui rapporti con il pubblico ministero	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla questione di legittimità costituzionale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul ragionamento probatorio	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'ammissione e la valutazione della prova scientifica	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui procedimenti in camera di consiglio	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul processo penale telematico	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull'imputazione	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul dibattimento penale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla requisitoria e le arringhe	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul dispositivo	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui riti speciali	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle spese di giustizia	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle prescrizioni	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle priorità dei procedimenti	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle udienze a distanza	1_____10

## S7. Utilità del tirocinio mirato per pubblico ministero [sezione solo per i MOT che hanno frequentato il tirocinio mirato per pubblici ministeri]

D18. Che valutazione dà **sull'utilità per il Suo lavoro quotidiano** dei seguenti contenuti formativi che le sono stati offerti durante il tirocinio mirato per pubblico ministero?

**Nel caso in cui il Suo percorso formativo non abbia riguardato alcune delle competenze elencate oppure non abbia mai utilizzato le competenze acquisite nel corso di formazione nella Sua pratica lavorativa, per cortesia non risponda alla specifica domanda, grazie)**

<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sullo scadenziario delle misure cautelari	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle deleghe di indagine	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul coordinamento delle indagini	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle riunioni con la polizia giudiziaria	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle riunioni con i colleghi	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle riunioni con i capi degli uffici	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla redazione di atti (es. misure cautelari, requisitorie, etc.)	1_____10



<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione delle intercettazioni	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul cosiddetto lavoro seriale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione della notizia di reato	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite in tema di cautela personale e reale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle tecniche di redazione delle richieste del PM in materia cautelare	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite su gli accertamenti tecnici irripetibili	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla consulenza tecnica	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle tecniche di indagine	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione delle udienze	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul dibattimento penale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul lavoro “esterno” (es. sopralluoghi, perquisizioni, etc.)	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sugli interrogatori	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione dell’arretrato	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul rapporto con l’indagato	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul rapporto con i difensori	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sui sequestri penali e le confische	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla ricerca della prova al di fuori dei confini nazionali	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla richiesta di archiviazione	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite su contraddittorio davanti al GIP	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull’ordinanza di imputazione coatta	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla gestione dei tempi delle indagini (es. termini, proroghe)	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite su esercizio azione penale (es. rinvio a giudizio, decreto penale, etc)	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla partecipazione all’udienza preliminare	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla redazione dei capi di imputazione	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle misure di prevenzione e relativo procedimento	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla partecipazione all’udienza a distanza	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla discovery degli atti in fase di indagine	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull’appello e il ricorso per cassazione del pubblico ministero	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle tecniche di redazione degli atti di impugnazione	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla ricerca della prova	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulle funzioni del pubblico ministero minorile	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sull’esecuzione penale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla requisitoria scritta e orale	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla priorità dei procedimenti	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sulla prescrizione	1_____10
<input type="checkbox"/> Competenze acquisite sul rapporto con i giudici	1_____10

## S8. Utilità del tirocinio mirato per magistrato di sorveglianza [sezione solo per i MOT che hanno frequentato il tirocinio mirato per magistrato di sorveglianza]

D19. Che valutazione dà **sull’utilità per il Suo lavoro quotidiano** dei seguenti contenuti formativi che le sono stati offerti durante il tirocinio mirato per magistrato di sorveglianza?

**Nel caso in cui il Suo percorso formativo non abbia riguardato alcune delle competenze elencate oppure non abbia mai utilizzato le competenze acquisite nel corso di formazione nella Sua pratica lavorativa, per cortesia non risponda alla specifica domanda, grazie)**

- Competenze acquisite sulle relazioni con la direzione del carcere 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulle relazioni con altre istituzioni (DAP, UEPE, etc.) 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sul procedimento di sorveglianza 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla gestione dei fascicoli di misure alternative o di sicurezza 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sull'organizzazione del lavoro 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sull'organizzazione dell'udienza collegiale 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sul certificato di stato di esecuzione e sul casellario giudiziale 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sull'ordine di esecuzione 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulle misure alternative 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla salute in carcere in particolare salute mentale 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sull'esecuzione penale dello straniero 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sull'organizzazione dell'udienza collegiale 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sul Sistema Informatico Esecuzione Penale (SIES) 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sul Sistema Informatico Ufficio di Sorveglianza (SIUS) 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui permessi premio e di necessità 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla liberazione anticipata 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sullo scioglimento del cumulo 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla conversione pene pecuniarie 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla specificità del rapporto minori e carcere 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sui circuiti penitenziari ed i regimi differenziati 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sull'affidamento in prova ai servizi sociali 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulla detenzione domiciliare 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sul lavoro all'esterno e la semilibertà 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulle prescrizioni riparatorie e la giustizia riparativa 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulle relazioni con il pubblico ministero 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulle relazioni con il detenuto 1\_\_\_\_\_10
- Competenze acquisite sulle relazioni con gli avvocati 1\_\_\_\_\_10

## S9. Valutazione sul proprio ruolo e funzione

*[Sezione per tutti gli intervistati]*

D20. Vorremmo avere una Sua opinione sull'apporto che la formazione iniziale ha avuto sul suo ruolo e sull'esercizio delle funzioni. Per favore, indichi il Suo grado di accordo o disaccordo riguardo alle seguenti affermazioni:

	TOTALMENTE D'ACCORDO	PARZIALMENTE D'ACCORDO	PARZIALMENTE IN DISACCORDO	TOTALMENTE IN DISACCORDO	NON SO / NON POSSO RISPONDERE
La formazione iniziale ha significativamente inciso sulla mia percezione del lavoro di magistrato.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
La formazione iniziale non ha in realtà influito sui miei comportamenti sul lavoro.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]

La pratica quotidiana è stata molto diversa da quanto ho appreso durante il corso di formazione iniziale	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
La consapevolezza del mio ruolo come magistrato è emersa solo a distanza di tempo.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Solo il rapporto con i colleghi al lavoro ha effettivamente consolidato la mia percezione del ruolo di magistrato.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
La consapevolezza della mia imparzialità è aumentata dopo il corso di formazione iniziale.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]
Le competenze acquisite durante la formazione iniziale hanno rafforzato la mia capacità di oppormi a pressioni interne e esterne che potrebbero minacciare la mia indipendenza.	[1]	[2]	[3]	[4]	[9]

## S10. Commenti

*[Sezione per tutti gli intervistati]*

Il questionario è finito.

Le saremo grati se volesse lasciare commenti e/o suggerimenti lo può fare in questo spazio *[max 1000 caratteri]*

---



---



---

La ringraziamo per la Sua collaborazione.