

ANALISI QUESTIONARI SSM

Claudio Castelli e Marco Ciccarelli

Sommario

ANALISI QUESTIONARI SSM.....	1
A. Obiettivi specifici dell'ufficio (diversi da quelli vincolati).....	2
A2. Aspetti positivi e problemi in fase attuativa	3
B. Eventuali obiettivi legati al PON-GOV (università).....	3
B2. Aspetti positivi e problemi nella fase attuativa.....	3
C. Come sono distribuite le risorse fra i vari UPP	3
D. Previsione di un piano di formazione per gli addetti UPP per il raggiungimento degli obiettivi.....	4
D2. Aspetti positivi e problemi nella fase attuativa	4
E. Come viene monitorato il raggiungimento degli obiettivi operativi dell'addetto UPP	4
F. Previsione di un piano di formazione per l'addetto UPP per il raggiungimento degli obiettivi	6
G. Organizzazione degli UPP di sezione: affidamento a singolo giudice o no, attività svolte, modalità di coordinamento con gli altri assistenti,	6
H. UPP INTERSEZIONALI E TRASVERSALI	7
I. ADDETTI UPP E ATTIVITA' DI CANCELLERIA	7
L. UPP PER SERVIZI DI STATISTICA E MONITORAGGIO	8
M. UPP PER SERVIZI INFORMATICI E DIGITALIZZAZIONE	9
N. UPP PER SERVIZI DI STAFF	9
O. UPP PER RELAZIONI ESTERNE (FRONT OFFICE).....	9
P. UPP PER SERVIZIO BANCHE DATI.....	9
Q. UPP SEZIONE LAVORO	10
R. UPP DIBATTIMENTO PENALE.....	10
S. UPP APPELLO	11

A. Obiettivi specifici dell'ufficio (diversi da quelli vincolati)

Diversi uffici declinano gli obiettivi specifici attraverso una definizione specifica, nell'ambito dell'ufficio, delle modalità e delle percentuali di abbattimento dell'arretrato e di riduzione del DT (in quali settori/sezioni, in quale percentuale, entro quanto tempo, ...).

In alcuni casi sono indicati il monitoraggio dei flussi, variamente declinato, e la realizzazione o il supporto a banche dati di giurisprudenza. Anche questi sono obiettivi generali (vincolati).

Servizi di staff (senza ulteriori specificazioni) sono indicati quali obiettivi specifici in alcune risposte.

Obiettivi peculiari da segnalare:

- Superamento dell'isolamento professionale e organizzativo del giudice secondo i principi di: a) valorizzazione dei dati, a fini conoscitivi, diagnostici e prognostici; b) visione d'insieme delle interdipendenze organizzative e rafforzamento capacità di governance (CA BOLOGNA).
- Raccordo fra primo e secondo grado (conoscibilità esiti, passaggio fascicoli, ...) (CA CATANIA)
- Celebrazione udienze tematiche nel penale (CA GENOVA, CA CATANIA)
- Favorire sviluppo orientamenti consolidati "rispetto a istanze ridondanti su questioni seriali" (CA GENOVA)
- Istituzione di un servizio di conciliazione per rilevare cause mediabili e predisporre proposte conciliative e invii in mediazione delegata (T. MARSALA)
- Supporto per riduzione tempi notifica decreti penali di condanna (T. MARSALA)
- Bonifica dati statistici, screening stock di magazzino, selezione processi seriali (T. SALERNO)
- Verifiche preliminari varie, gestione istanze, etc. (T. SALERNO, T. RAVENNA)
- Eliminare l'arretrato in materia di verifica nei processi di rientro dalle Corti superiori (T.NAPOLI)
- Monitoraggio costante della quantità e qualità dei procedimenti pendenti, distinti per anno d'iscrizione a ruolo ed oggetto (T.CROTONE)
- Verifica dei tempi medi di rinvio delle udienze istruttorie e di assegnazione in decisione (precisazione delle conclusioni e discussione (T.CROTONE)
- Accertamento del numero e dei tempi di definizione dei processi negli anni precedenti, distinguendo quelli decisi con sentenza da quelli definiti con altre modalità (conciliazione, cancellazione, estinzione, etc.) T.CROTONE
- Previsione, in base ai dati pregressi, del numero e della tipologia dei procedimenti sopravvenuti nell'anno successivo. (T.CROTONE)

Inoltre il progetto fa propri due principi guida:

1. la centralità dello snodo conoscenza-organizzazione e, quindi, la conseguente priorità riconosciuta alle capacità di trarre dai dati il loro valore conoscitivo a fini diagnostici e prognostici per meglio progettare e pianificare le attività di organizzazione, formazione e monitoraggio della Corte;
2. la rilevanza degli effetti di interdipendenza del sistema organizzativo: le diverse sezioni e gli specifici settori operano all'interno di una la visione di insieme che vuole assicurare il bilanciamento della descrizione delle risorse in vista degli obiettivi da conseguire. (CA BOLOGNA)

A2. Aspetti positivi e problemi in fase attuativa

Molte risposte indicano quali aspetti negativi le carenze di copertura del personale giudiziario o amministrativo a tempo indeterminato (NO UPP).

ASPETTI POSITIVI

- Buona integrazione del nuovo personale negli uffici di cancelleria
- Alcuni uffici segnalano il rilevamento di aumenti nelle definizioni
- Possibilità di creare o supportare servizi trasversali (di staff, di monitoraggio, etc.)

ASPETTI NEGATIVI

- Scoperture dei posti UPP e turn over eccessivo
- Carenze di spazi
- Ritardi nella messa a disposizione di hardware e applicativi e infrastrutture tecnologiche

B. Eventuali obiettivi legati al PON-GOV (università)

B2. Aspetti positivi e problemi nella fase attuativa

Quasi tutti gli uffici dichiarano la carenza di obiettivi legati al PON-GOV, il disallineamento fra l'avvio degli UPP e il progetto PON-GOV (avviato mesi dopo la predisposizione dei progetti organizzativi), la mancanza di concrete e percepibili attività svolte negli uffici, limitate per ora alla somministrazione di interviste e questionari.

Diverse risposte al questionario indicano semplicemente gli obiettivi previsti dal progetto PON-GOV (e non la loro specificazione nell'ufficio) o espongono cosa le università "dovrebbero fare" in base a quel progetto.

Alcuni uffici indicano i seguenti obiettivi (da perseguire):

- predisposizione di progetti pilota di UPP (CA BOLOGNA, T. MODENA)
- analisi arretrato e classificazione flussi in ingresso (analisi domanda di giustizia) (CA BOLOGNA, T. GELA)
- potenziamento calendarizzazione (CA BOLOGNA)
- sistemi di banche dati (CA BOLOGNA, T. GELA)
- strumenti di pesatura dei fascicoli (CA BOLOGNA)
- strumenti di supporto alla scrittura e modelli di atti e provvedimenti (CA BOLOGNA)
- massimazione dei provvedimenti per sezioni o macro-temi e sperimentazione di modelli di intelligenza artificiale che fungono da ausilio al singolo decisore. (T.MARSALA)

C. Come sono distribuite le risorse fra i vari UPP

Si rileva tendenziale equilibrio nell'assegnazione ai settori civile e penale, con leggera prevalenza del primo. Il dato corrisponde ai rilevamenti del monitoraggio ministeriale qualità. Presenti quasi dappertutto anche UPP trasversali, con assegnazione variabile.

Molti uffici hanno assegnato tenendo conto della pregressa esperienza di studio e/o lavorativa degli addetti, acquisita tramite colloqui o questionari.

Fra le criticità tutti segnalano il minor numero di immissioni in possesso e il turnover (soprattutto verso concorsi/impieghi a tempo indeterminato).

Da segnalare:

Una sola articolazione di UPP c.d. centrale a supporto dell'intero progetto organizzativo che funge da "Ufficio di coordinamento" delle azioni specifiche affidati agli "staff o servizi per UPP applicati alle sezioni" e che si curi di coordinare in particolare i servizi trasversali di: a) Monitoraggio dei dati statistici, b) Costituzione ed implementazione della banca dati degli indirizzi giurisprudenziali, c) supporto alla digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'ufficio, d)'aggiornamento continuo del sito web del tribunale nelle sue varie sezioni, e) raccolta degli orientamenti giurisprudenziali delle singole sezioni, f) vaglio delle proposte organizzative sezionali, g) verifica dei risultati raggiunti. (T. S.MARIA CAPUA VETERE)

Istituzione di un ufficio monitoraggio e programmazione che prevede: a) analisi delle statistiche,, b) programmazione degli interventi nelle aree di alta criticità operativa, c) supporto alla valutazione delle performance. (T. MODENA)

Addetti UPP non in grado di fornire assistenza ad attività giurisdizionale e sono stati quindi spostati sui servizi trasversali (T. LATINA)

D. Previsione di un piano di formazione per gli addetti UPP per il raggiungimento degli obiettivi

Generalmente indicati due livelli di formazione: ministeriale e locale tramite affiancamenti (c.d. on the job).

In alcuni uffici attivati brevi cicli di formazione specifica, a livello sezionale o intersezionale (es. T. CAGLIARI su protezione internazionale).

Alcuni uffici hanno attivato uno stabile "servizio formazione" (T. MARSALA) indicando quale modalità formative relazioni tematiche, messa a disposizione di precedenti giurisprudenziali e materiale di approfondimento

Responsabilizzati i magistrati o le sezioni affidatarie (T. MODENA).

Spesso presenti magistrati referenti per la formazione (T. SALERNO, T. VERONA, T. ANCONA, T. BRESCIA)

D2. Aspetti positivi e problemi nella fase attuativa

- *Insufficienza formazione ministeriale e impegno formativo gravante su magistrati e personale amministrativo (T. GENOVA, T. MESSINA, T. PADOVA)*
- *Richiesta di formazione più mirata in relazione ai compiti concretamente assegnati agli UPP: suddividere le lezioni ministeriali e destinarle specificamente (T. PERUGIA).*
- *Difficoltà degli UPP nella redazione di bozze e conseguente impegno notevole di energie formative da parte dei giudici (T. MARSALA).*

E. Come viene monitorato il raggiungimento degli obiettivi operativi dell'addetto UPP

Si rilevano prassi molto diverse da ufficio a ufficio: accanto a modalità di monitoraggio molto stringenti, ve ne sono altre del tutto generiche.

Frequente l'istituzione di apposite strutture per il monitoraggio; in alternativa, viene fatto carico di questa attività a uffici o strutture organizzative già esistenti (uffici statistici, uffici innovazione, dirigenti di cancelleria o segreteria, presidenti di sezione, ...).

Una prassi molto diffusa è quella di far compilare un file o un "quaderno" agli UPP per dar conto delle attività svolte quotidianamente o settimanalmente.

Un Tribunale (Padova) evidenzia che l'attività di monitoraggio non può concretizzarsi in un controllo vietato ex art. 4 Statuto Lavoratori.

Il T. Cagliari segnala, come elemento positivo, la progressiva responsabilizzazione degli UPP nel monitoraggio, adottando strumenti sempre più precisi per fornire gli output; lo stesso ufficio lamenta scarsa competenza statistica degli UPP coinvolti nell'attività di monitoraggio.

- Gruppo di lavoro all'uopo istituito che lavora in riunioni periodiche sulla base di "cruscotti" contenenti dati statistici su obiettivi di rendimento (T. ROMA).
- Compilazione di file excel da parte degli UPP con indicazione del numero di sentenza, decreto o ordinanza elaborata; file inviato al referente UPP che elabora un resoconto (T. CAGLIARI); sistema analogo con cartella excel condivisa compilata dagli UPP (T. PADOVA)
- Affidamento del monitoraggio e verifica obiettivi direttamente ai magistrati referenti (T. FERRARA) o ai presidenti di sezione (T. MESSINA)
- Previsione nello stesso progetto organizzativo di "soglie minime di lavoro settimanale", per ciascun settore: : nel settore civile 3 bozze di provvedimenti di natura definitiva, 3 bozze di provvedimenti di natura non definitiva, il carico delle udienze del giudice o dei giudici cui l'addetto è assegnato e dei provvedimenti dallo stesso emesso, nel settore penale monocratico tre bozze di sentenze in materie seriali e altri eventuali provvedimenti semplici, quattro provvedimenti diversi dalle sentenze e scarico delle udienze cui l'addetto ha partecipato e dei provvedimenti messi dal giudice, nel settore GIP redazione di tutti i provvedimenti di archiviazione e decreti penali di condanna sopravvenuti, predisposizione di tre minute di sentenze facili, predisposizione di altri quattro provvedimenti diversi dalle sentenze, scarico delle udienze cui l'addetto ha partecipato, degli altri provvedimenti di cui si è occupato e dei provvedimenti messi dal giudice. (T. MARSALA) Mi sembrano molto alte: sono per ciascun UPP o per tutti gli UPP del settore? Lo stesso T. Marsala evidenzia la difficoltà a raggiungere gli obiettivi dati.
- Schede di lavoro predisposte con cadenza bimestrale da magistrati affidatari e presidenti di sezione per verificare attività svolte e raggiungimento obiettivi. Previsione, nelle stesse schede, degli adempimenti da espletare quotidianamente. Schede che affiancano un diario tenuto da ogni UPP sulle attività svolte. Schede poi inoltrate al presidente Coordinatore degli UPP centralizzati al Presidente del Tribunale e al Dirigente amministrativo per il visto sulla rendicontazione. Monitoraggio trimestrale sul livello e sull'incremento di produttività raggiunto dai giudici togati e onorari con l'ausilio dell'addetto UPP . (T. SALERNO).
- Monitoraggio mensile da parte della segreteria presidenza, che ha predisposto schede di valutazione obiettivi per i compiti di cancelleria (T. SAVONA).
- Sistema unitario di valutazione periodica degli addetti UPP. (T. ANCONA)
- "Diario di bordo" tenuto dall'UPP e validato dal tutor magistrato e tutor amministrativo (T. BRESCIA).
- Raggiungimento degli obiettivi sezionali valutato dai Presidenti di sezione e dai magistrati affidatari. Raggiungimento degli obiettivi degli addetti degli uffici intersezionali e dell'Ufficio Trasversale valutato sulla base dei risultati dai Direttori amministrativi. (CA BOLOGNA)

F. Previsione di un piano di formazione per l'addetto UPP per il raggiungimento degli obiettivi

Nessuna segnalazione di particolare rilievo.

Si dà conto della formazione ministeriale istituzionalmente prevista. Si riferisce di una formazione svolta da magistrati e personale amministrativo affiancati, pressochè in modo generalizzato.

Talvolta la formazione avviene a livello di singola sezione, sui temi di specifico interesse.

Spesso organizzati negli uffici incontri di studio su specifici temi.

G. Organizzazione degli UPP di sezione: affidamento a singolo giudice o no, attività svolte, modalità di coordinamento con gli altri assistenti, ...

Le risposte sono molto variegata e riportano spesso stralci del progetto organizzativo.

Alcune linee di tendenza: coesiste assegnazione/affidamento a singoli giudici con assegnazione a servizi trasversali. Ricorrente il coordinamento dei presidenti di sezione sugli affidamenti a sezioni-gruppi di lavoro.

In generale si può dire che accanto a un modello di affidamento "forte" al singolo giudice, ne coesiste uno di affidamento "temperato": l'UPP è assegnato alla sezione o gruppo di lavoro, ma "affianca" il singolo.

Molto comune la creazione di servizi di staff a supporto delle funzioni direttive e semi.

Per le mansioni, spesso i progetti ricalcano le previsioni del DL 80/21. Con specificazioni e integrazioni in relazione alle caratteristiche dell'ufficio.

Alcune mansioni significative da segnalare:

- monitoraggio attività giudiziarie e amministrative dell'intero ufficio (CA BOLOGNA)
- programmazione attività dell'ufficio in funzione obiettivi PNRR, tramite studio e consultazione statistiche (CA BOLOGNA)
- compilazione scadenziari telematici (CA BOLOGNA)
- produzione periodica di statistiche e grafici per i presidenti di sezione (CA ROMA)
- selezione dei provvedimenti da inserire in banca dati ed estrazione dei PDM (CA ROMA)
- metodo organizzativo prevalente costituito dalla suddivisione dei diversi compiti in fasce orarie o per giornate lavorative (CA ROMA)
- staff trasversale con tra l'altro il compito di creare un sistema informatico di collegamento con gli enti ed i servizi pubblici coinvolti nell'attività giurisdizionale, specie in materia di famiglia e minori. (CA PERUGIA)
- esame preliminare dei motivi di impugnazione nel penale (CA PERUGIA)
- affidamento a gruppo UPP studio fascicoli cause divisorie e/o successorie con predisposizione relazione scritta (T. PADOVA)
- elaborazione di massime di sezione (T. PADOVA)
- affiancamento ai singoli giudici, ma nel settore civile i tre addetti all'ufficio conciliazione operano in maniera trasversale, ossia per tutti i giudici della sezione. Scarico delle udienze e dei provvedimenti del giudice affidato agli addetti UPP, mentre lo scarico degli atti dei difensori e delle parti spetta al personale di cancelleria. (T. MARSALA)
- rilevazione delle procedure esecutive o concorsuali "inattive" e predisposizione richieste e solleciti ai professionisti

Alcune criticità significative da segnalare:

- L'assegnazione degli UPP a gruppi di lavoro comporta che le qualità professionali del singolo UPP incidono (in meglio o in peggio) sul lavoro di tutti i magistrati del gruppo (T. FERRARA)
- Difficoltà relative alla qualità delle bozze di provvedimento, che comportano l'affidamento solo della parte in fatto perché i provvedimenti seriali sono rari (T. MARSALA, T. PADOVA)

H. UPP INTERSEZIONALI E TRASVERSALI

Istituiti in quasi tutti gli uffici. Queste le principali aree di intervento:

- *monitoraggio dei flussi*
- *supporto alla digitalizzazione*
- *raccolte giurisprudenziali e banche dati*

Alcuni interessanti compiti degli UPP trasversali:

- UPP PENALE per creazione modelli organizzativi per la gestione dell'ordinario attraverso: predisposizione modelli decisionali per procedimenti seriali, schemi motivazionali; riorganizzazione settore PSS; miglioramento funzionalità settore dedicato alla irrevocabilità ed esecuzione sentenze; pesatura procedimenti (CA BOLOGNA)
- UPP CIVILE per: miglioramento visualizzazione e diagnostica fascicoli, pesatura e ottimizzazione udienze; condivisione buone prassi; redazione assistita sentenze con uso template; supporto alla decisione ed estrazione orientamenti giurisprudenza (CA BOLOGNA)
- Istituzione del servizio di monitoraggio dei flussi statistici dell'ufficio e dei flussi organizzativi. Istituzione del servizio di studio e supporto alla raccolta giurisprudenziale. Istituzione del servizio di staff, coordinamento organizzativo delle risorse e di supporto alla digitalizzazione. (CA PERUGIA)
- Numerosi gli addetti ai vari UPP trasversali nel T. NAPOLI (40), operano in diversi settori, alcuni tipicamente segretariali (presidenza, personale, consegnatario). Nel settore lavoro previsto UPP unico per le tre sezioni lavoro per "intercettare cause con questioni di massima o con profili di serialità per approntare una prima analisi delle stesse" (T. NAPOLI)
- Lavorazione liquidazioni PSS per avvocati, CTU, CTP (T. CAGLIARI)
- Monitoraggio dettagliatissimo nel T. Marsala, con rilevamento di moltissimi "tempi medi" (DT sezionale, per magistrato, tempi di rinvio, tempi di invio in Corte, tempi di scarico) per settore, per sezione e per magistrato (T. MARSALA)
- UPP trasversale per supporto ai settori che presentano criticità non preventivabili (T. MODENA)
- Controllo su funzionalità ed efficacia di procedure e prassi adottate nelle singole sezioni. Selezione dei provvedimenti significativi, alimentando la banca dati sul sito web (T. S.M. CAPUA VETERE)
- Nel settore penale digitalizzazione dei fascicoli pendenti presso la cancelleria del Gup (T. S.M. CAPUA VETERE)
- Realizzazione di rassegna settimanale di giurisprudenza nelle aree di competenza del gruppo di lavoro, attraverso la consultazione di Italgire e dei principali siti indicati dai magistrati (T. PADOVA).
- Verifica delle attività di "smaltimento posta in essere dai magistrati" e segnalazione al presidente di eventuali anomalie (T. ANCONA)
- Progetto di revisione degli albi CTU e periti (T. BRESCIA)

I. ADDETTI UPP E ATTIVITA' DI CANCELLERIA

Le risposte segnalano realtà e "sensibilità" molto diverse in riferimento all'affidamento di compiti di cancelleria agli UPP.

Si riscontrano diversi casi in cui è stato definito un orario di impiego per attività di cancelleria, per giorni o per fasce orarie. Sono presenti poi molte indicazioni in relazione all'impegno percentuale prestato presso le cancellerie (25%, 30%, 40%, ...). Non si sa se queste indicazioni siano frutto di rilevazioni precise o approssimative.

In alcuni PO le attività di cancelleria non erano state indicate; sono stati poi fatti ordini di servizio o provvedimenti integrativi.

Talvolta sono previste "forme sinergiche di co-decisione" fra dirigenti giudiziari e amministrativi, "rimesse alla sensibilità degli attori coinvolti", per l'impiego degli UPP.

Poche risposte citano lo smart working. E' espressamente previsto in forma fissa (un giorno a settimana) in un solo ufficio (T. Ancona). Altre risposte espongono che è stata preferita la forma lavorativa in presenza.

Le attività di cancelleria svolte sono estremamente variabili e sono di solito definite da appositi mansionari. Quasi tutte le risposte parlano di attività di "raccordo", citando il testo normativo; ma queste attività sono specificate in termini molto diversi da ufficio a ufficio. La preparazione e lo scarico delle udienze sono due costanti; così pure la verifica del fascicolo, le comunicazioni alle parti.

Da alcune risposte emerge in trasparenza una situazione di "conflitto con le cancellerie" per l'impiego degli UPP (es. T. Savona); talvolta il P.O. ha indicato la percentuale massima di impiego degli UPP nel lavoro di cancelleria.

Di interesse la gestione del fascicolo dall'assegnazione alla sezione al provvedimento definitorio (CA Genova) e la suddivisione dei compiti mediante fasce orarie o per giornate lavorative. (CA Roma)

L. UPP PER SERVIZI DI STATISTICA E MONITORAGGIO

In quasi tutti gli uffici sono stati istituiti UPP trasversali con funzioni di monitoraggio e statistica. Il relativo personale è stato affiancato alle eventuali strutture già esistenti che si occupavano di questo servizio. Talvolta la struttura preesistente è stata integrata nel nuovo UPP trasversale.

Nella maggior parte dei casi, la struttura è unica per l'ufficio, ma spesso è dislocata (solo o anche) a livello sezionale e collabora nell'estrazione delle statistiche di sezione.

Le risorse destinate a questi UPP sono talvolta esclusive, più spesso coassegnate anche ad altri UPP (di solito sezionali). Qualche ufficio segnala che l'UPP monitoraggio non ha lavorato efficacemente fino a che non è stato dotato di sue risorse esclusive.

Alcuni uffici segnalano che l'esiguità delle risorse che hanno preso servizio (rispetto a quelle assegnate) ha comportato il ridimensionamento proprio di questo servizio.

Il coordinamento degli UPP statistica-monitoraggio è variamente definito: affidato più spesso a uno o più presidenti di sezione; più raramente a funzionari amministrativi (già precedentemente addetti al servizio statistico).

I compiti di questi UPP sono definiti nelle risposte in modo più o meno ampio e possono sintetizzarsi come segue: statistica dei flussi, nelle sue varie dimensioni; monitoraggio (di solito con periodicità stringente) sugli obiettivi PNRR; verifica e correzione delle false pendenze; supporto alla pianificazione strategica e alla programmazione operativa (di solito questo accade quando l'UPP svolge anche servizi di staff).

Da segnalare:

- CA BOLOGNA: in corso attività di “restituzione” da parte degli addetti all’UPP monitoraggio, diretta a implementare best practices relative ai servizi di statistica e monitoraggio.
- T. CROTONE: il monitoraggio ha consentito di apportare con immediatezza correttivi organizzativi e redistribuzione delle risorse.
- T.SAVONA: Nessun UPP coinvolto. Sarebbe tempo perso.

M. UPP PER SERVIZI INFORMATICI E DIGITALIZZAZIONE

In molti casi questi servizi sono svolti da uno o più UPP “trasversali” che si occupano anche di monitoraggio e statistiche.

Diverse risposte segnalano l’inadeguatezza della formazione informatica degli addetti UPP rispetto a servizi di questo tipo, che richiederebbero una elevata professionalità nel settore informatico.

Anche qui, come nei servizi statistici, ha inciso negativamente la mancanza di risorse (almeno per la prima tranche di assunzioni).

Maggiori le segnalazioni per l’istituzione di questi servizi nel settore penale, dove gli UPP sono stati destinati all’implementazione del TIAP.

N. UPP PER SERVIZI DI STAFF

Poche le indicazioni significative. In molti uffici il servizio di staff non è stato istituito per carenza di risorse, ritenendosi più importante l’assegnazione ad altri settori degli addetti.

Talora il c.d. servizio di staff svolge funzioni statistiche e di monitoraggio, ovvero di supporto alla digitalizzazione, con sostanziale coincidenza con i servizi di cui si è detto sopra.

Il servizio di staff in senso proprio è il coordinamento organizzativo delle risorse e degli interventi, il supporto alla presidenza e alla dirigenza amministrativa. Sono servizi indicati in poche risposte al questionario, senza particolari specificazioni di contenuto.

O. UPP PER RELAZIONI ESTERNE (FRONT OFFICE)

E’ un servizio istituito in quasi nessuno degli uffici intervistati.

Si segnala:

- T. MESSINA: servizio di relazioni esterne, in una prima fase da affiancare alla cancelleria del Giudice Tutelare, con apertura, in sinergia col locale COA, di uno sportello di ascolto a supporto fasce deboli.
- CA BOLOGNA: segnala avvio cabina di regia per supportare la politica di carattere comunicativo inter-istituzionale relativa all’attuazione del progetto UPP

P. UPP PER SERVIZIO BANCHE DATI

Il servizio banche dati è spesso accorpato ad altri servizi trasversali e svolto da un UPP centralizzato, che assomma in sé una pluralità di compiti.

Più spesso le banche dati consistono nella raccolta di giurisprudenza sezionale “rilevante” o “significativa”, organizzata per cartelle condivise, a livello sezionale o plurisezionale, attraverso Onedrive o Sharepoint. Alcuni

uffici fanno uso di Consolle (funzione giurisprudenza, si presume; che lascia però irrisolti i problemi di anonimizzazione).

Diversi uffici segnalano l'orizzonte meramente interno di queste esperienze per mancanza di adeguati applicativi che permettano l'anonimizzazione dei provvedimenti. Resta quindi sostanzialmente inattuata la previsione di banche dati fruibili da parte di tutti gli utenti. Verosimilmente proprio per la mancanza di anonimizzazione, non sono segnalate neppure iniziative di apertura o condivisione più limitate (p.es. coi COA).

I criteri di selezione dei precedenti non sono esplicitati nelle risposte al questionario. Quanto invece alle modalità di selezione, alcuni uffici rimettono l'individuazione al singolo giudice; altri agli addetti UPP sulla base delle indicazioni del presidente di sezione.

In alcuni casi gli addetti UPP sono incaricati della "massimazione" delle sentenze (con o senza supervisione di presidenti di sezione o magistrati). In alcuni casi le sentenze (non è chiaro se anonimizzate o no) sono destinate alla pubblicazione in apposita sezione del sito web dell'ufficio (CA ROMA, T. CROTONE, T. S. MARIA CAPUA VETERE).

In altri Selezione a cura degli UPP trasversali di ogni sezione delle decisioni più significative, trasmissione all'UPP centralizzato dove i funzionari UPP provvedono alla massimazione e alla digitalizzazione in un'ottica di lavoro di team per poi alimentare la sezione del sito web (T.S.MARIA CAPUA VETERE).

Diversi uffici prevedono un archivio giurisprudenziale destinato alla condivisione degli esiti dei giudizi di appello. La finalità indicata è permettere al giudice di primo grado di conoscere l'esito dell'impugnazione sulle proprie sentenze (CA ROMA); oppure favorire a livello di singoli tribunali la conoscenza diffusa della giurisprudenza di secondo grado, valorizzando il ruolo della CA come ufficio intermedio tra legittimità e merito (CA GENOVA).

Alcuni uffici segnalano che per l'attività di massimazione si sta operando in raccordo con le università (T. MARSALA). Altri uffici auspicano questa collaborazione, che però non è stata ancora avviata (T. SAVONA, T. NAPOLI).

Q. UPP SEZIONE LAVORO

Specificativa attività di controllo, verifica, predisposizione di una scheda sintetica, predisposizione della bozza di decreto di conferimento dell'incarico al CTU e del decreto di omologa in materia di procedimenti per ATP ex art. 445 bis cpc. (T. PADOVA)

Individuazione preliminare dei contenuti dei procedimenti che costituiscono l'arretrato della sezione (screening dello stock di magazzino) e la canalizzazione dei procedimenti per difficoltà di definizione (c.d. triaging), conseguente riorganizzazione delle udienze e della trattazione dei ruoli dei magistrati sulla base di risultati dell'attività di esame preliminare. In sostanza il flusso è suddiviso in due fasi: a) una fase di screening dei procedimenti svolta da un apposito team di addetti con classificazione dei procedimenti secondo tipologie differenziate sulla base di criteri predeterminati e condivisi dalla sezione; b) una fase di trattazione che eredita il lavoro svolto nella fase precedente e utilizza le diverse classificazioni dei procedimenti per organizzare le udienze e la definizione dei procedimenti in base alla difficoltà di risoluzione e/o alla necessità di una più celere definizione. (T. BRESCIA)

R. UPP DIBATTIMENTO PENALE

Sono state calcolate le materie di maggiore incidenza statistica nel monocratico (furti non aggravati, truffe non aggravate, minacce gravi, furti aggravati, violazione obblighi assistenza familiare, ricettazione, violazioni codice della strada, lesioni personali aggravate, stupefacenti, edilizia, evasione, violazione cittadini extracomunitari, furto in abitazione, violenza privata, resistenza pubblico ufficiale, violazione misure di

prevenzione) e gli addetti UPP assegnati al monocratico dovranno predisporre settimanalmente almeno 3 sentenze nelle materie in questione, dato che queste materie rappresentano oltre la metà della pendenza complessiva del settore. (T. MARSALA)

S. UPP APPELLO

Attenzione alla mediazione per la definizione del contenzioso. Analisi del contenzioso al fine dell'individuazione delle cause mediabili, condivisione della responsabilità del progetto con i COA ed i relativi organismi di mediazione, coinvolgimento di tutti gli organismi di mediazione pubblici e privati insistenti nel distretto anche al fine di sviluppare percorsi di formazione sia comuni che paralleli, supporto dell'Università nell'analisi dei flussi, realizzazione di moduli formativi. Particolare attenzione al momento formativo onde consentire il cambio di passo culturale. (CA GENOVA)

ANALISI MONITORAGGIO MINISTERIALE

In ben il 33 % delle Corti di Appello ed il 28 % dei Tribunali costituito un solo UPP.

Nelle Corti creazione ex novo nel 55 % dei casi, nei Tribunali nel 43 %.

Nella stragrande maggioranza degli Uffici (72,4 % delle Corti e 59,8 % dei Tribunali) apporto ad una sezione.

Il magistrato coordinatore nelle Corti è nel 75 % il Presidente di sezione e nel 19 % dei casi il Presidente della Corte, nei Tribunali è nel 49 % il Presidente di sezione e nel 37 % il Presidente del Tribunale.

Il numero di UPP varia da 1 a 20 nelle Corti (mediana 7) e da 3 a 76 nei Tribunali (mediana 22).

Il numero medio di giudici supportati dall'UPP presso Corti di Appello e Tribunale è 7.

Il 52 % degli Uffici non utilizzano gli addetti UPP con modalità di lavoro agile, ed il 55 % non utilizza l'orario flessibile, mentre non vengono utilizzate le turnazioni (1 %) o il co-working (2%).

Le Corti utilizzano maggiormente il lavoro agile (74 % contro il 43 % dei Tribunali) ed il lavoro flessibile (67 % contro il 40 % dei Tribunali).

3 aree di impatto : tempi giurisdizione (da 1 a 4), tempi amministrativi (da 5 a 8), qualità della risposta (9 e 10).

3 processi trasversali: 1. Programmazione e monitoraggio. 2. Gestione e formazione delle risorse umane. 3. Digitalizzazione.

10 processi specifici: 1. Studio dei fascicoli. 2. Organizzazione di udienze e ruolo. 3. Supporto all'attività istruttoria. 4. Supporto all'attività decisoria. 5. Attività di raccordo con le cancellerie. 6. Gestione fascicolo e controllo registri. 7. Gestione transito fascicolo. 8. Spese di giustizia e gratuito patrocinio. 9. Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito. 10. Informazioni e trasparenza.

Valutazione media.

1. Programmazione e monitoraggio: 3.12 (74 % tra 3 e 5).

2. Gestione e formazione delle risorse umane: 3.27 (78% tra 3 e 5).

3. Digitalizzazione: 2.69 (60 % tra 3 e 5).

Soddisfazione maggiore nelle Corti.

Azioni svolte nella Programmazione e Monitoraggio:

Predisposizione/aggiornamento di un piano di smaltimento.

Istituzione di un servizio di monitoraggio organizzativo.

Istituzione di un servizio di monitoraggio dei flussi.

Azioni collegate ai processi trasversali.

Pianificazione incontri di coordinamento con personale di magistratura e di cancelleria.

Pianificazione di affiancamento – in sede locale – al personale esperto.

Organizzazione di incontri/eventi – a livello locale – di approfondimento tematico.

Definizione e gestione dell'ambiente di lavoro e delle risorse strumentali per i nuovi addetti UPP

Predisposizione piano di digitalizzazione dei fascicoli.

Istituzione servizio di staff per l'innovazione organizzativa e digitalizzazione.

1. Studio dei fascicoli: 3.65 % (89 % tra 3 e 5).
 - a. Individuazione questioni ricorrenti e studio della normativa.
 - b. Formazione banca dati interna.
 - c. Evidenziazione elementi critici dei fascicoli.
 - d. Estrazione orientamenti giurisprudenziali omogenei
2. Organizzazione di udienze e ruolo: 3.01 (69 % tra 3 e 5).
 - a. Trattazione di un maggior numero di fascicoli per udienza.
 - b. Organizzazione di udienze tematiche e per cause seriali.
 - c. Fissazione di udienze pomeridiane
3. Supporto all'attività istruttoria: 3.09 (71 % tra 3 e 5).
 - a. Verifica regolarità comunicazioni e notificazioni.
 - b. Riduzione tempi di rinvio.
 - c. Riduzione rinvii udienza.
 - d. Monitoraggio delle scadenze e delle istanze.
 - e. Incremento provvedimenti resi in udienza.
4. Supporto all'attività decisoria: 3.54 (88% tra 3 e 5).
 - a. Predisposizione schemi decisori per cause ricorrenti.
 - b. Predisposizione bozze di provvedimento.
 - c. Elaborazione di modelli di provvedimenti anche telematici con consolle magistrato o altro applicativo.
5. Attività di raccordo con le cancellerie: 3.59 (87% tra 3 e 5).
 - a. Predisposizione di vademecum operativi relativi all'interazione con gli uffici giudiziari.
 - b. Monitoraggio nuove iscrizioni.
 - c. Accertamento del rispetto dei tempi di deposito di relazioni/documenti/perizie degli ausiliari del giudice.
 - d. Accertamento definitività del provvedimento e atti conseguenti.
6. Gestione fascicolo e controllo registri: 3.27 (78% tra 3 e 5).
 - a. Verifica qualità del dato presente sui registri e interventi (false pendenze, risoluzione errori materiali)
 - b. Aggiornamento registri.
7. Gestione transito fascicolo: 2.61 (53 % tra 3 e 5).
 - a. Verifica tempi di trasmissione e proposte di intervento su ottimizzazione passaggi.
 - b. Attività preparatoria per la trasmissione atti verso altri uffici pubblici.
 - c. Attività preparatoria per la trasmissione atti tra ufficio requirente e giudicante.
 - d. Attività preparatoria per la trasmissione atti tra diversi gradi di giudizio.
8. Spese di giustizia e gratuito patrocinio: 3.26 (76% tra 3 e 5).
 - a. Verifica istanze di gratuito patrocinio.
 - b. Verifica esecutività provvedimenti liquidazione e atti conseguenti.
 - c. Predisposizione di bozze di provvedimenti di liquidazione di spese di giustizia.
9. Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito: 2.38 (43% tra 3 e 5).
 - a. Redazione report di approfondimento giurisprudenziale.
 - b. Condivisione indirizzi di giurisprudenza con il foro locale.
 - c. Catalogazione decisioni.
10. Informazioni e trasparenza: 2.32 (45% tra 3 e 5).
 - a. Incontri con COA e OO.SS.

- b. Comunicazione interna su UPP e PNRR (assegnazione addetti, procedure, etc.)
- c. Comunicazione esterna su andamento UPP e PNRR.

Modelli organizzativi

I presenti sono modelli organizzativi individuati dal Politecnico di Milano, professor Giancarlo Vecchi, attraverso uno studio sul campo presso la Corte d'appello di Milano.

Modelli che comunque, con inevitabili contaminazioni tra di loro, ben rappresentano le diverse possibilità adottate in tutti i vari uffici.

I modelli organizzativi individuati sono sette, di cui vengono di seguito presentate le caratteristiche.

- **Modello AUPP/fascicolo**, adottato da una sezione civile. Gli addetti sono assegnati di volta in volta ad un fascicolo di prima udienza; in questo modo, ogni AUPP può lavorare con diversi magistrati. In seguito all'assegnazione del fascicolo, in base alle competenze del singolo AUPP e alla complessità della causa, il consigliere relatore sceglie il tipo di compiti da affidargli. Oltre a collaborare con diversi magistrati, questa soluzione permette di seguire per intero il percorso del fascicolo, dalla sua istruzione alla sua definizione. L'aspetto critico è relativo alle diverse competenze degli addetti (perlomeno nel periodo iniziale) che limita la standardizzazione del loro contributo.
- **Modello a rotazione sulle mansioni**, adottato da una sezione penale. In questo sistema tutti gli AUPP svolgono diverse mansioni puntuali e verticali, a sostegno del lavoro di tutti i magistrati. Il principale vantaggio della rotazione continua è il pieno utilizzo della forza lavoro degli AUPP che, non occupandosi a tuttotondo del percorso di un singolo fascicolo, completano le mansioni assegnate in serie. In secondo luogo, questo sistema consente di integrare in maniera graduale la lista di mansioni svolte dagli AUPP, aumentando di riflesso lo sgravio per i magistrati e l'acquisizione di competenze degli addetti. L'aspetto critico riguarda l'esigenza di un coordinamento puntuale che deve essere assicurato dal presidente di sezione o suo delegato, così come la capacità dei singoli magistrati di coordinarsi con tutti gli AUPP coinvolti, anche con una funzione di *mentorship*.
- **Modello dei "mini-pool"**, adottato da una sezione penale. In questo sistema gli AUPP sono assegnati non a un magistrato ma a una triade di magistrati (il mini-pool), dei quali uno svolge la funzione di referente principale per l'AUPP. Anche in questo caso gli AUPP ruotano sulle triadi. Questa organizzazione consente una supervisione costante da parte di un singolo magistrato, ma evita il rischio di "personalizzazione" dell'operato dell'AUPP. Una possibile criticità riguarda l'effettivo coordinamento da parte dei magistrati.
- **Modello assegnazione ai Collegi d'udienza**, adottato da una sezione civile. Simile al modello dei "mini-pool", prevede l'assegnazione a turno degli AUPP ai Collegi. Visto che i Collegi possono essere considerati dei pool "a geometria variabile", in quanto la loro composizione cambia secondo un meccanismo di turnazione, questo modello permette agli addetti di lavorare di volta in volta con tutti i Consiglieri della Sezione e di seguire l'intero percorso dei fascicoli definiti dai Collegi.
- **Modello ibrido**. Due sezioni civili adottano un sistema ibrido secondo cui: a ciascun presidente di Sezione è assegnato un AUPP secondo il modello *one-to-one*, mentre i restanti AUPP vengono assegnati secondo il modello dei "mini-pool".
- **Modello Cancelleria**, adottato dalla Sezione III civile. Secondo questo modello, gli AUPP svolgono per gran parte compiti di supporto alla Cancelleria. A questi fini, gli AUPP vengono formati all'attività di supporto alla giurisdizione *on field*, ma al contenuto delle materie di competenza della Sezione. L'aspetto critico è connesso al mancato supporto all'attività giurisdizionale dei magistrati, pur se in termini congiunturali la scelta può essere motivata da problemi specifici delle cancellerie.
- Il **modello one-to-one** è stato adottato in una sezione civile ed in una sezione penale, come modalità provvisoria di primo inserimento degli AUPP, ora in fase di superamento. In questo sistema un addetto è associato in modo esclusivo e continuativo un magistrato, per svolgere funzioni di assistenza all'attività giurisdizionale. È una soluzione chiaramente disincentivata dal Progetto di organizzazione della Corte. La giustificazione è quella di permettere agli addetti un periodo di

formazione approfondita sul lavoro a diretto contatto con il giudice; la prossimità fisica e la costante supervisione dell'operato dell'AUPP possono consentire l'acquisizione rapida delle competenze di base, ad es. coinvolgendo gli AUPP nella stesura delle bozze di sentenza, in coerenza con le modalità di stesura del magistrato relatore. In ogni caso, il ricorso prolungato a questo modello si presta a diverse controindicazioni. Innanzitutto, AUPP non è così in grado di conoscere il complesso delle attività della sezione, di interagire con la cancelleria, di seguire il completo flusso dei fascicoli; ne consegue una preparazione molto circoscritta. Inoltre, in caso di assenza prolungata (ferie, malattie, ecc.) o trasferimento, il numero limitato di AUPP non consente il rimpiazzo e il magistrato rimane solo. In alcuni casi, per ovviare al problema della formazione circoscritta, si prevede un'assegnazione one-to-one non fissa, e cioè una turnazione degli AUPP che in questo modo hanno la possibilità di lavorare progressivamente con tutti i consiglieri, trattando materie di volta in volta differenti ed evitando un fenomeno di eccessiva personalizzazione del rapporto Consigliere/AUPP. Rimane, tuttavia, molto ridimensionato l'obiettivo di considerare l'UPP come team in grado di gestire varie attività in relazione alle esigenze nel tempo di una sezione, superando anche problemi di gestione organizzativa delle assenze o carenze nelle diverse mansioni.