

L'UFFICIO PER IL PROCESSO: FINALITA', STRUTTURA, CRITICITA'

Marco CICCARELLI

SSM – 21 aprile 2023

FINALITA' DI QUESTA SESSIONE DI LAVORO

- Individuare modelli organizzativi di UPP che si sono rivelati efficaci
- Aprire un confronto per discutere di come questi modelli possano essere adattati alle realtà di altri uffici ed eventualmente migliorati

I TEMI PRINCIPALI

- Modalità di impiego degli addetti UPP all'interno del singolo UPP
- Supporto al magistrato e supporto alla cancelleria: quali soluzioni
- Organizzazione delle attività degli addetti e interazione fra esse
- Monitoraggio dell'attività degli addetti

ALCUNE DOMANDE DA PORSI

- Quali sono le azioni (processi specifici) piu' efficaci?
- Le scelte di allocazione risorse fatte dall'ufficio sono coerenti con le azioni così individuate?

ORGANIZZAZIONE DEGLI UPP: AREE DI IMPATTO E ATTIVITA' (PROCESSI CHIAVE)



TEMPI DELLA GIURISDIZIONE

I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «TEMPI DELLA GIURISDIZIONE» - DATO NAZIONALE

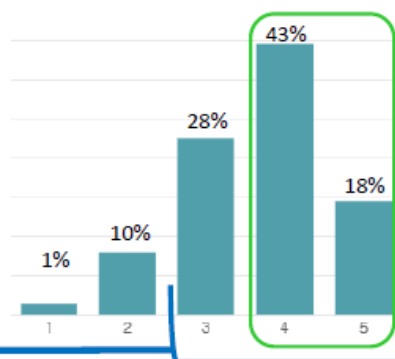
4. Studio dei fascicoli (incluso approfondimento giur.le/normativo)

3.65

Valutazione media

L'89% ha valutato tra 3 (soddisfacente)
e 5 (più che soddisfacente)

Il 61% ha valutato tra 4 e 5



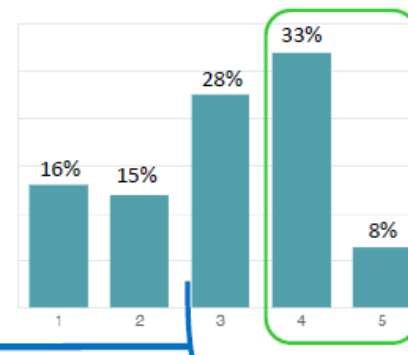
5. Organizzazione di udienze e ruolo

3.01

Valutazione media

Il 69% ha valutato tra 3 (soddisfacente)
e 5 (più che soddisfacente)

Il 41% ha valutato tra 4 e 5



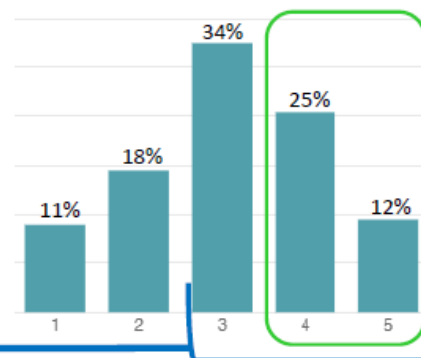
6. Supporto all'attività istruttoria

3.09

Valutazione media

Il 71% ha valutato tra 3 (soddisfacente)
e 5 (più che soddisfacente)

Il 37% ha valutato tra 4 e 5



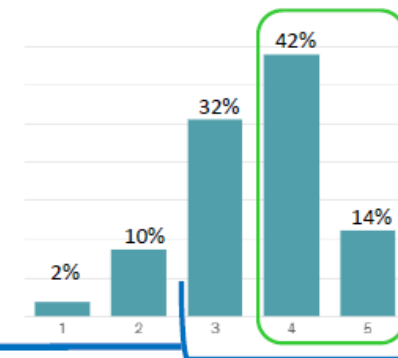
7. Supporto all'attività decisoria

3.54

Valutazione media

L'88% ha valutato tra 3 (soddisfacente)
e 5 (più che soddisfacente)

Il 56% ha valutato tra 4 e 5



TEMPI AMMINISTRATIVI

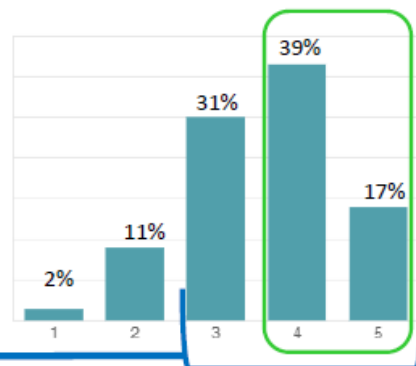
I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «TEMPI AMMINISTRATIVI» - DATO NAZIONALE

8. Attività di raccordo con le cancellerie

3.59
Valutazione media

L'87% ha valutato tra 3 (soddisfacente)
e 5 (più che soddisfacente)

Il 56% ha valutato tra 4 e 5

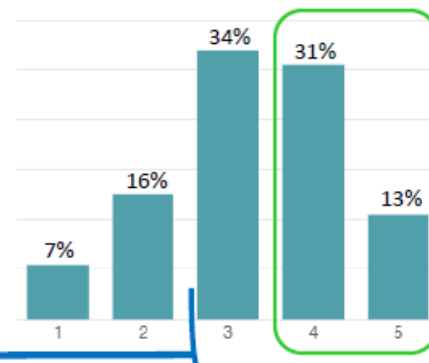


9. Gestione fascicolo e controllo registri

3.27
Valutazione media

Il 78% ha valutato tra 3 (soddisfacente)
e 5 (più che soddisfacente)

Il 44% ha valutato tra 4 e 5

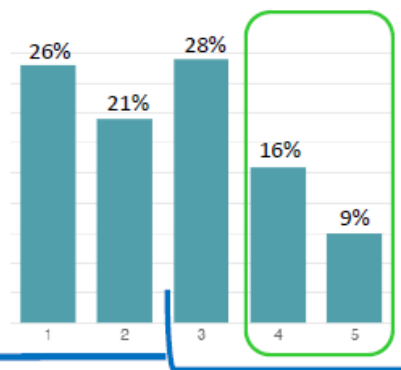


10. Gestione transito fascicolo

2.61
Valutazione media

Il 53% ha valutato tra 3 (soddisfacente)
e 5 (più che soddisfacente)

Il 25% ha valutato tra 4 e 5

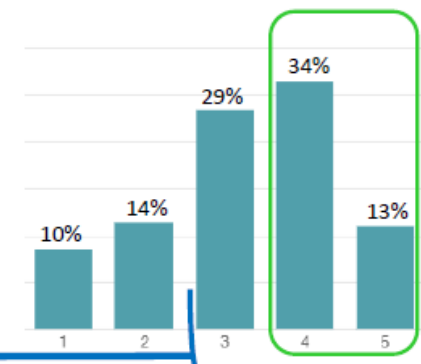


11. Spese di giustizia e gratuito patrocinio

3.26
Valutazione media

Il 76% ha valutato tra 3 (soddisfacente)
e 5 (più che soddisfacente)

Il 47% ha valutato tra 4 e 5



QUALITA' DELLA RISPOSTA

I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «QUALITA DELLA RISPOSTA» - DATO NAZIONALE

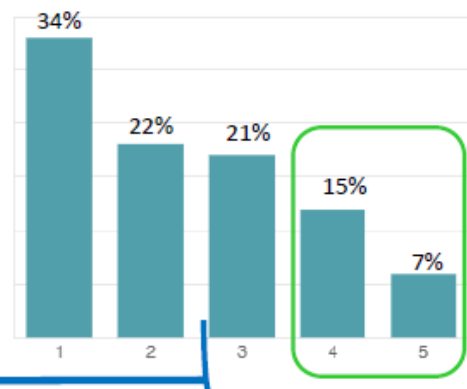
12. Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito

2.38

Valutazione media

Il **43%** ha valutato tra **3** (*soddisfacente*)
e **5** (*più che soddisfacente*)

Il **22%** ha valutato tra **4** e **5**



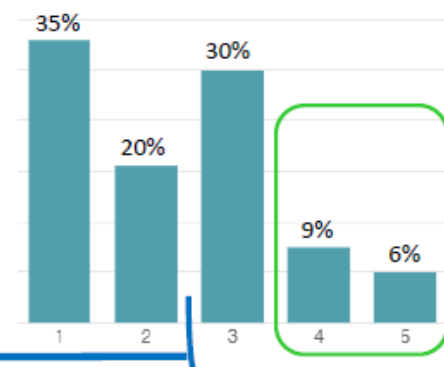
13. Informazione e trasparenza

2.32

Valutazione media

Il **45%** ha valutato tra **3** (*soddisfacente*)
e **5** (*più che soddisfacente*)

Il **15%** ha valutato tra **4** e **5**

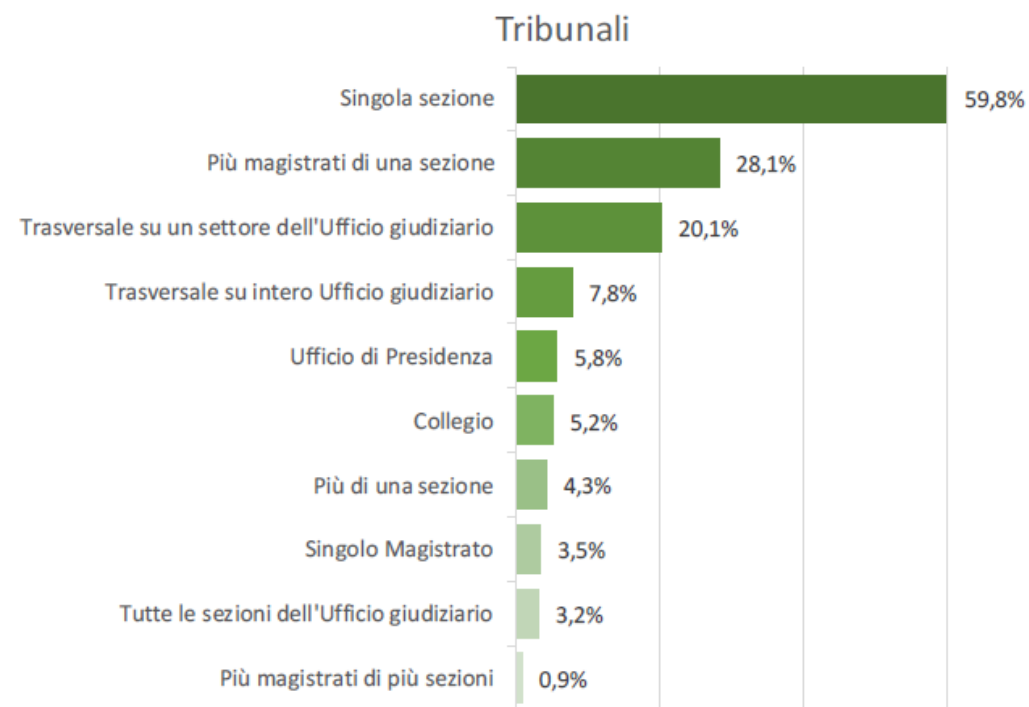
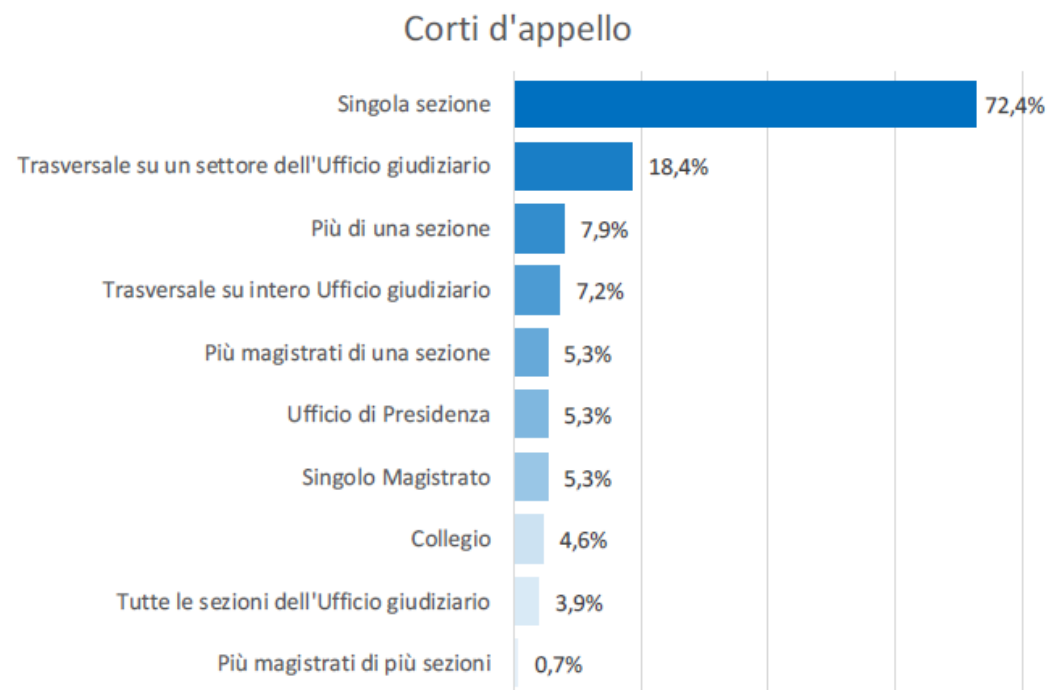


I PROCESSI PIU' EFFICACI

1. STUDIO DEI FASCICOLI (61%)
2. RACCORDO CON LE CANCELLERIE (56%)
3. SUPPORTO ALL'ATTIVITA' DECISIONALE (56%)

AFFIDAMENTO AL GIUDICE O AL GRUPPO

PORZIONE DELL'UFFICIO SUPPORTATO – PERCENTUALE CALCOLATA SUL TOTALE UPP ISTITUITI



N.B.: La somma delle percentuali non è 100% perché era prevista la risposta multipla

COSA VUOL DIRE AFFIDARE «AL GRUPPO»

Ci può anche essere un giudice «affidatario» (o più di uno) MA DEVONO ANCHE ESSERVI:

- Modalità di utilizzo uniformi, discusse e condivise nel gruppo
- Condivisione di materiali e aree di lavoro
- Valutazione dei risultati a livello di gruppo
- Impiego «elastico» a seconda delle esigenze del gruppo

ASSISTENZA AL GIUDICE E ALLA CANCELLERIA

MODULO ORARIO

Per ciascun addetto UPP è fissato un numero di ore giornaliere o settimanali (o, in alternativa, determinati giorni) in cui svolgere attività tipicamente amministrativa, che può essere specificamente definita oppure no in mansionari, ordini di servizi, progetti organizzativi.

MODULO PER ATTIVITA'

I progetti organizzativi definiscono le attività, comprese quelle di cancelleria, di competenza degli addetti. Oppure definiscono i processi lavorativi a loro devoluti (es. preparazione udienza), senza distinguere fra attività tipicamente giurisdizionali e attività tipicamente di cancelleria.

PRO E CONTRO

MODULO ORARIO

PRO

- è più semplice da gestire
- evita conflitti

CONTRO

- Atomizza i compiti
- Non coglie unicità della funzione
- Favorisce indebite supplenze

MODULO PER ATTIVITA'

PRO

- Riconduce a unità la funzione giurisdizionale
- Valorizza i ruoli

CONTRO

- Richiede capacità di direzione concordata

QUALCHE ESEMPIO

CORTE APPELLO DI ...

- Controllo del ruolo
- Controllo notifiche e costituzioni sul singolo fascicolo
- Aggiornamento depositi
- Preparazione udienza
- Scheda riassuntiva causa
- Verifiche su improcedibilità/inammissibilità appello
- Assistenza all'udienza
- Scarico udienza
- Controllo liquidazioni CTU e PSS

QUALCHE ESEMPIO

TRIBUNALE DI ...

- Verbalizzazione in udienza
- Verifica documentazione allegata agli atti di parte
- Redazione scheda dei procedimenti
- Predisposizione punti di motivazione
- Raccolta modelli, circolari, linee guida
- Studio nuovi aggiornamenti applicativi e relazione ai magistrati
- Redazione bozza calendario processo e aggiornamento dati agende

LAVORARE IN TEAM

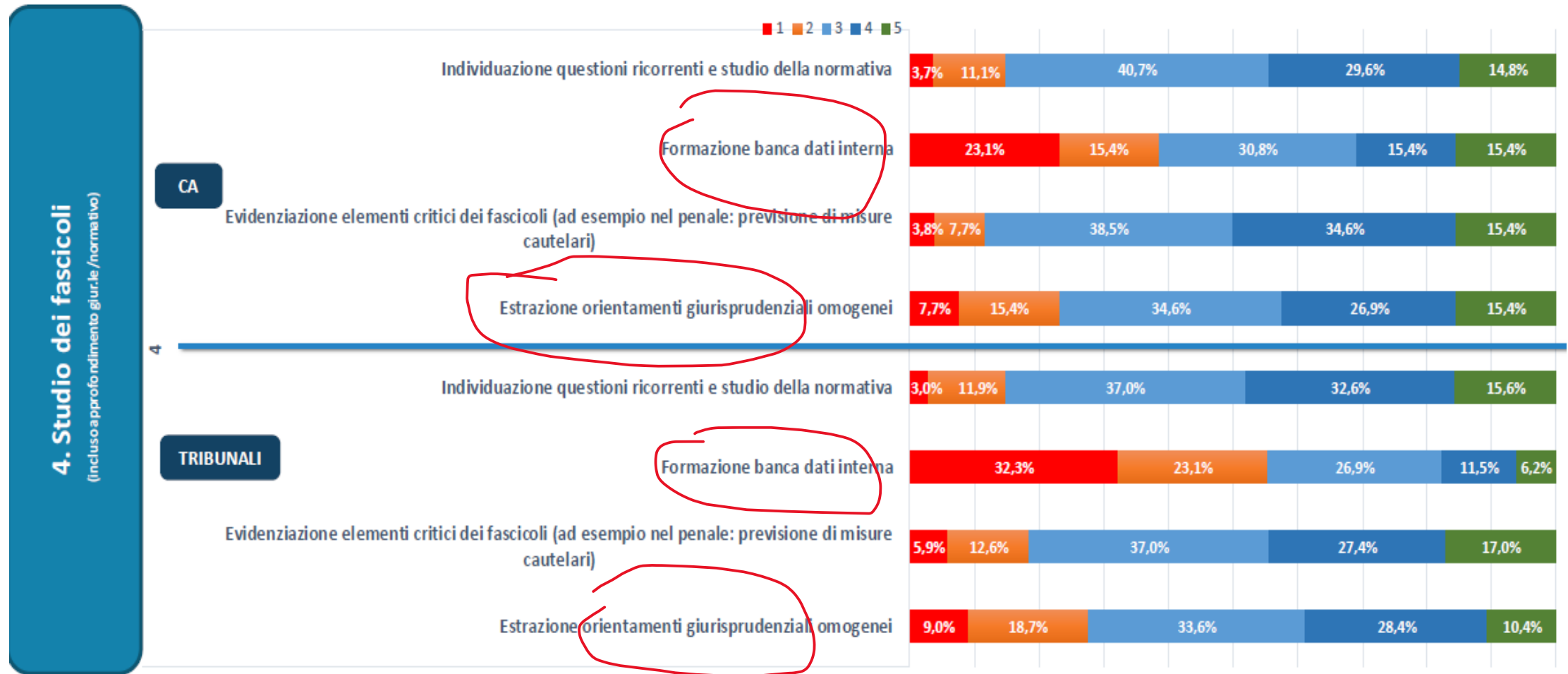
Lavorare in team significa concorrere a realizzare un risultato che è (e viene percepito dai partecipanti come) frutto del lavoro comune.

Segmentare i processi lavorativi e far percepire ai singoli la responsabilità e l'interesse solo per il proprio segmento è il contrario del lavoro di squadra. Ed è molto simile alla modalità di lavoro seguita negli uffici giudiziari fino a ieri, emblematicamente rappresentata dal dualismo fra «giurisdizione» e «amministrazione», quest'ultima vista come mero supporto esterno alla prima anziché parte di essa.

Al contrario, la giurisdizione è unica e si snoda in processi a cui partecipano diversi attori, ciascuno secondo proprie competenze, ma sempre con l'obiettivo dello *iuris dicere*.

L'UPP è funzionale a questa visione della giurisdizione.

FOCUS SULL'ATTIVITA' PREPARATORIA



DOVE SI COLLOCA L'ATTIVITA' PREPARATORIA

FASE DI ASSEGNAZIONE

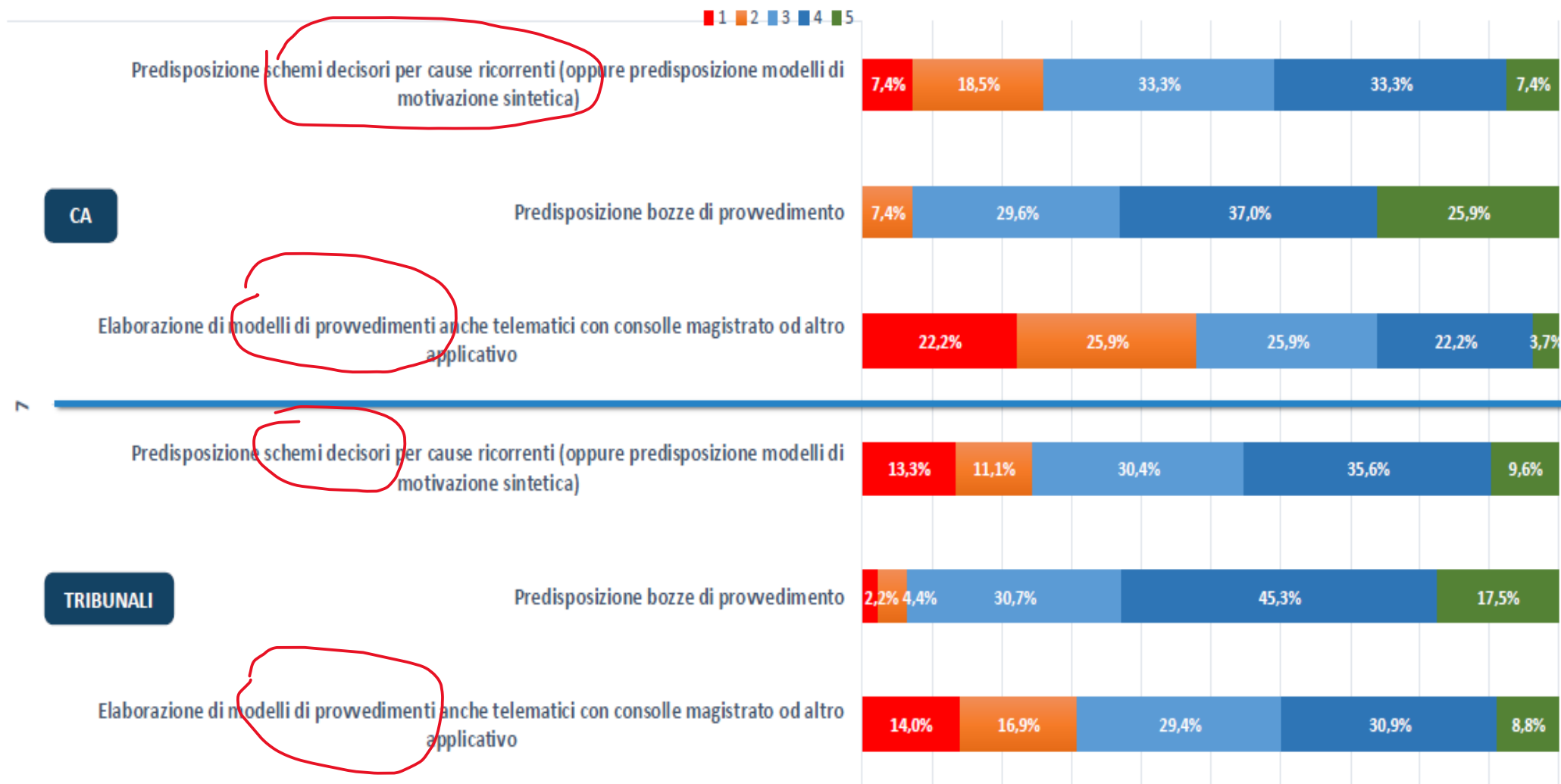
- Segnalazione priorità
- Segnalazione questioni ricorrenti
- Raccordo con banca dati
- Supporto compiti presidenziali
- Esame preliminare e segnalazione inammissibilità
- Catalogazione contenzioso in ingresso

FASE ANTE PRIMA UDIENZA

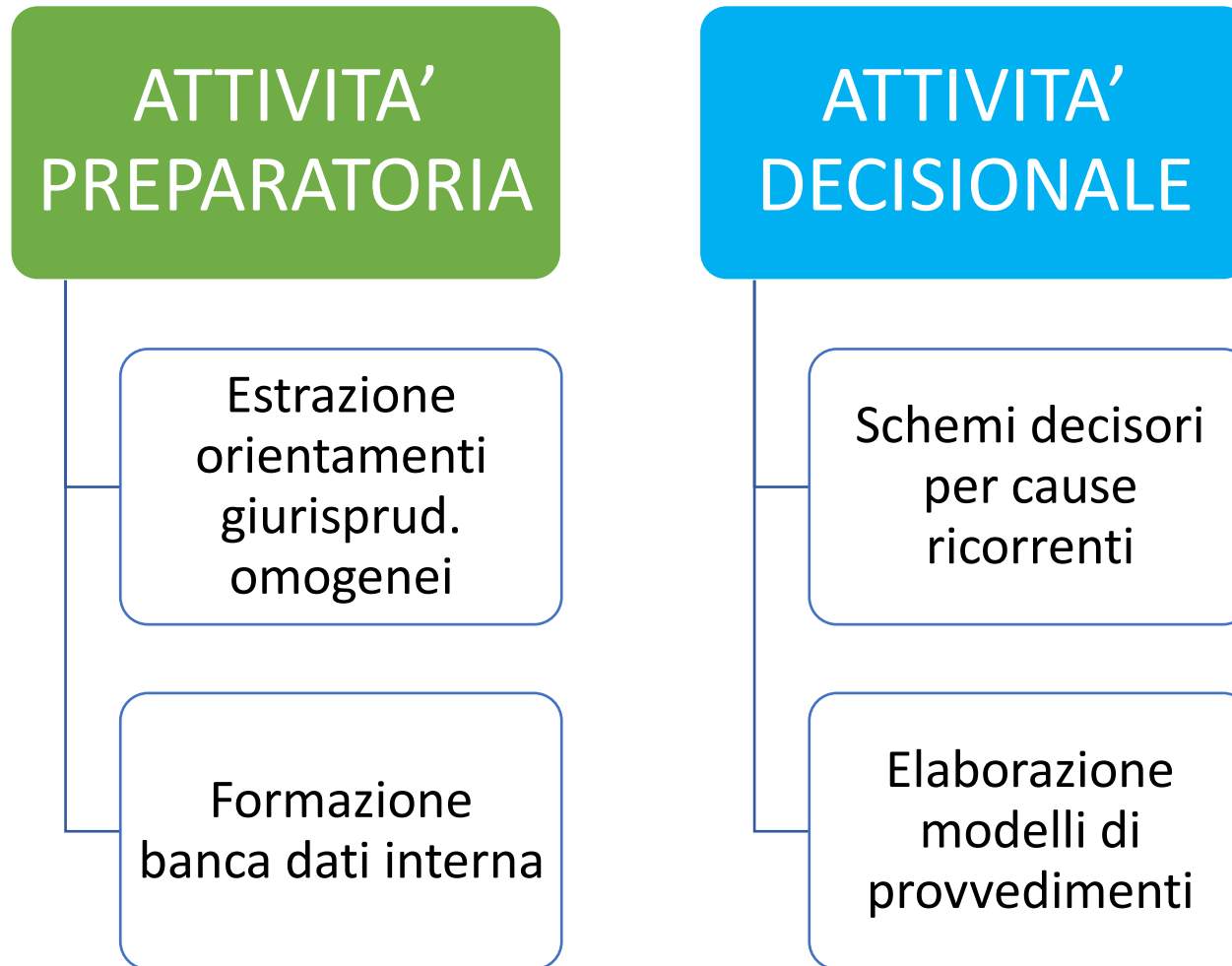
- Verifiche ex art. 171-bis e conseguenti provvedimenti e comunicazioni
- Scheda processo ante ud. 183
- Ricerche precedenti
- Bozze provvedimenti interinali

FOCUS SULL'ATTIVITA' DECISORIA

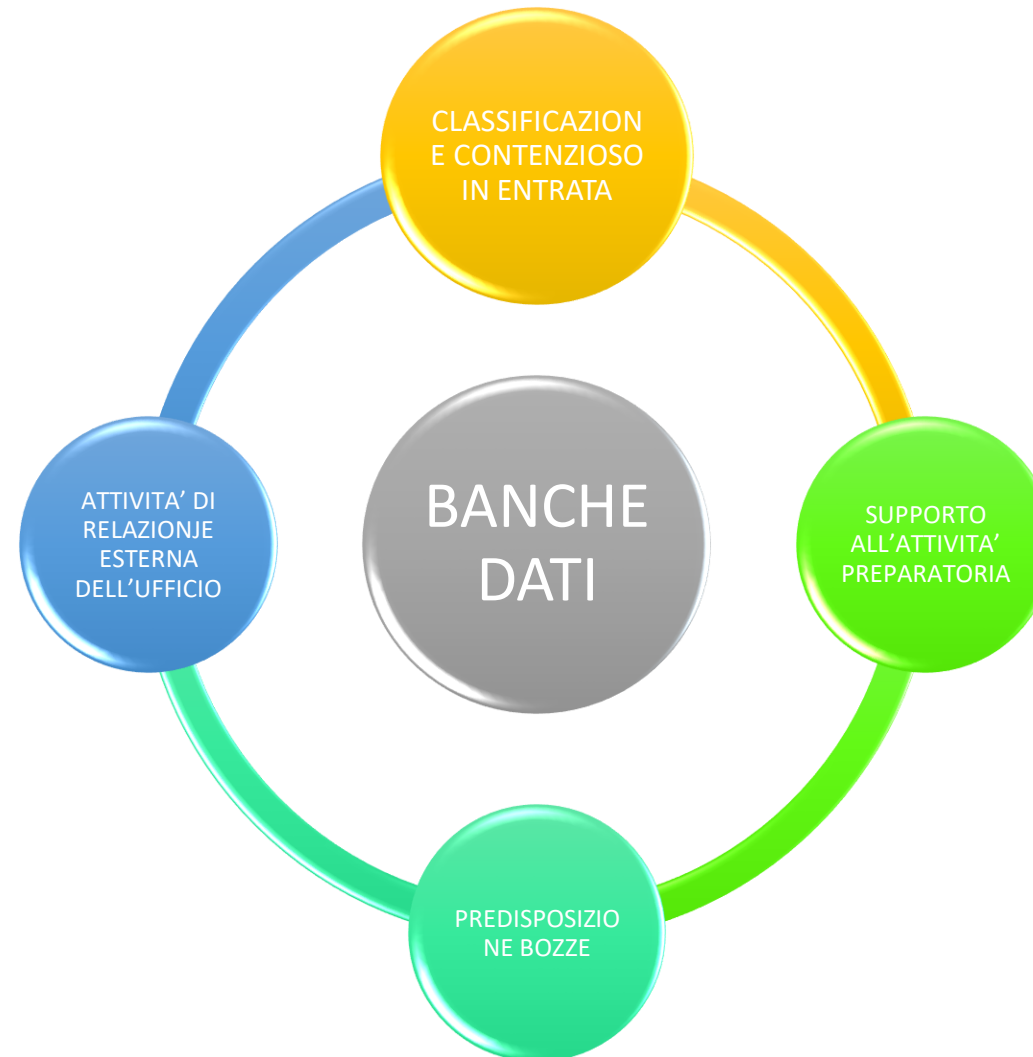
7. Supporto all'attività decisoria



IL VALORE AGGIUNTO: OLTRE LA PREPARAZIONE E LA DECISIONE DELLA SINGOLA CAUSA



BANCHE DATI E ATTIVITA' UPP



IL MONITORAGGIO DEGLI ADDETTI UPP:

ALCUNE ESPERIENZE

- Gli UPP compilano periodicamente un file excel che indica, con data e numero, i provvedimenti elaborati; un referente elabora un resoconto di misurazione delle performance.
- L'addetto UPP assegnato alla presidenza e servizi statistici elabora periodicamente report sul lavoro degli addetti UPP.
- Nel progetto organizzativo sono state indicate soglie minime di lavoro settimanale, che costituiscono l'obiettivo degli addetti UPP.
- I presidenti di sezione monitorano la produttività, col supporto di schede riepilogative delle attività svolte dagli addetti.
- Creazione di cartella condivisa, ove l'addetto rendiconta l'attività svolta.
- Schede di lavoro che indicano gli adempimenti da svolgere quotidianamente; integrato dal «diario degli adempimenti» tenuto dall'addetto.
- Con cadenza periodica i presidenti coordinatori degli UPP relazionano sulla produttività delle varie sezioni o settori.
- Monitoraggio mensile della segreteria presidenza su *disposition time* e arretrato.
- Schede di valutazione con obiettivi per la parte di lavoro relativa a compiti di cancelleria.
- Diario di bordo, che deve essere validato dal tutor magistrato e dal tutor amministrativo.

OBIETTIVI DELL'UFFICIO E DEGLI ADDETTI UPP

OBIETTIVI DELL'UFFICIO

- Abbattimento disposition time
- Riduzione arretrato
- Monitoraggio flussi statistici e organizzativi
- Raccolte di giurisprudenza

OBIETTIVI DEGLI ADDETTI UPP

- *Devono coincidere con gli obiettivi dell'ufficio*

MISURAZIONE DEI RISULTATI

- Kit statistici periodici per gli uffici giudiziari
- Definizione degli obiettivi specifici di ciascun ufficio (?)
- Sistemi di monitoraggio interno del lavoro degli addetti
- Sistema di misurazione e valutazione delle performance del personale amministrativo di cui al D.M. 23.12.2021

VALUTAZIONE PERFORMANCE EX D.M.

23/12/2021

- Si applica anche agli addetti UPP (risposta a quesito della C.A. Torino)
- Si fonda su:
 - a) individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei criteri di valutazione
 - b) Verifiche periodiche su iniziativa del dirigente amministrativo
 - c) Verifica finale dei risultati
- Attribuisce un punteggio ai risultati, relazionato agli obiettivi e uno ai comportamenti organizzativi (affidabilità, capacità di lavoro in autonomia, spirito iniziativa, competenze relazionali)
- I risultati devono essere *«logicamente collegati agli obiettivi operativi di II livello di cui è responsabile l'articolazione organizzativa»*

LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

*«si concorda in merito all' opportunità di un raccordo del Dirigente, **ove necessario**, con il Magistrato cui è assegnato l'addetto UPP, per una migliore definizione degli obiettivi, attesa la duplice funzione di supporto **alla giurisdizione ed alla cancelleria**, che quest'ultimo è chiamato ad assicurare»*

Grazie