



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

Progetto

Per l'applicazione di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione degli AUP presso la Corte di Appello di Milano

Versione finale. 19 luglio 2023

AUTORI/AUTRICI

Alfredo De Meo

Jonathan C. Kamkhaji

Alessandra Thi Mandelli

Erica Melloni

In collaborazione con

Alessandra Bucci

Federico Cuomo

Tommaso Giaccardi

Elena Madiari

Irene Vanini

COORDINATORE DEL GRUPPO DI LAVORO

Prof. Giancarlo Vecchi



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agencia para el
Crecimiento Inteligente*



Sommario

Introduzione.....	3
1 Il processo di definizione degli obiettivi, monitoraggio e valutazione della performance	3
2 Pianificazione dei compiti degli AUP e dei carichi di lavoro.....	4
2.1 Organizzazione degli AUP all'interno della sezione: scheda di sezione e modalità di classificazione.....	4
2.2 Assegnazione degli obiettivi e carico di lavoro.....	10
3 Monitoraggio delle attività.....	12
3.1 Monitoraggio.....	12
3.2 Report di monitoraggio.....	13
4 Valutazione delle performance	15
4.1 Il sistema di valutazione.....	15
4.2 Il sistema di valutazione sperimentale per l'anno 2023	16
4.3 Metodo di calcolo della valutazione.....	17
5 Allegato: QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLE ATTIVITÀ E DEGLI OUTPUT DEGLI AUP.	20
6 Allegato: SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DI GRUPPO DEGLI ADDETTI.	23
7 Allegato: SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI DEGLI ADDETTI.	25

Introduzione

Il progetto, sviluppato a partire da una esplicita richiesta in tal senso della presidenza e dirigenza dell'Ufficio, ha l'obiettivo di supportare la Corte di Appello di Milano nell'introduzione di un sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione degli obiettivi degli AUP impiegati presso la Corte di Appello.

Il progetto si compone di tre parti:

- Pianificazione dei compiti degli AUP e dei carichi di lavoro
- Monitoraggio e verifica delle attività
- Valutazione della performance degli AUP, ex d.lgs 150/2009 e sm.

Il progetto mira a costruire un sistema a supporto dell'organizzazione del lavoro delle sezioni della Corte di Appello e del raggiungimento degli obiettivi organizzativi; inoltre, mira a supportare l'equilibrata gestione dei carichi di lavoro all'interno dell'organizzazione e i percorsi di crescita del personale, anche a partire da una corretta valorizzazione delle competenze possedute.

Tutto il progetto si basa su una stretta collaborazione tra magistrati e cancelleria nella individuazione degli obiettivi, nel monitoraggio e nella loro valutazione finale.

1 Il processo di definizione degli obiettivi, monitoraggio e valutazione della performance

Sebbene il processo di valutazione della performance degli AUP sia formalmente in carico al Dirigente dell'Ufficio, il sistema di pianificazione, monitoraggio e valutazione del loro apporto deve essere svolto in modo congiunto dai magistrati e dagli uffici di cancelleria che coordinano le attività degli AUP.

Il processo può essere così schematizzato:

- Ciascuna sezione definisce con precisione i compiti assegnati agli AUP e gli obiettivi individuali o di gruppo individuati per gli AUP e li comunica al Dirigente che li raccoglie. *Cfr. Tabella 1*
- L'assegnazione degli obiettivi viene effettuata congiuntamente dal dirigente e dal magistrato di riferimento dell'AUP **ad inizio periodo** (inizio anno) attraverso un colloquio individuale, con cui si presenta all'AUP la scheda di valutazione. All'esito del colloquio iniziale, il valutato firma la scheda di valutazione. *Cfr. Allegati 7-8*
- L'AUP redige almeno mensilmente la scheda di monitoraggio delle attività, la quale verrà verificata dal magistrato assegnatario e/o dal personale di cancelleria **a cadenza mensile**. Il dirigente individua le scadenze entro cui restituire le informazioni di monitoraggio. *Cfr. Tabella 5*
- A metà anno (dopo 6 mesi) si organizza un incontro di metà periodo per la valutazione degli obiettivi raggiunti e l'eventuale revisione delle attribuzioni.
- A fine anno:



- l'ufficio effettua un controllo dei dati riportati rispetto alle informazioni raccolte attraverso il monitoraggio e valuta il conseguimento degli obiettivi di gruppo e individuali.
- il valutato/la valutata redige la scheda in modalità di autovalutazione per la parte di competenza (comportamenti).
- Il magistrato di riferimento contribuisce alla valutazione condividendo o modificando il giudizio di autovalutazione relativo ai comportamenti esercitati dall'AUP.
- Viene confezionato un giudizio finale con relativo punteggio che viene comunicato all'AUP in un colloquio di feedback.

Gli esiti del percorso di valutazione possono essere utilizzati per decisioni in merito all'organizzazione del personale (ad esempio, riequilibrio dei carichi di lavoro), a iniziative formative mirate, al miglioramento delle procedure di comunicazione, eccetera.

2 Pianificazione dei compiti degli AUP e dei carichi di lavoro

Ai fini della corretta gestione dei compiti e dell'organizzazione del lavoro degli AUP è necessaria un'attività di pianificazione del tipo di attività attribuito agli AUP assegnati alla sezione, e l'individuazione di obiettivi di performance.

Entrambi gli aspetti sono collegati al 'modello' di impiego degli AUP attivo presso ciascuna sezione. Attualmente sono rintracciabili sei diversi modelli di impiego degli AUP; da una comparazione tra i risultati delle diverse sezioni potrà derivare una convergenza verso 1-2 modelli più efficaci ed efficienti.

Gli aspetti propedeutici alla pianificazione in ciascuna sezione sono:

- 1.1 Definizione del modello AUP presso la sezione e delle principali attività che gli AUP devono svolgere sulla base di una classificazione
- 1.2 Assegnazione degli obiettivi: attività e target (carico di lavoro)

Per la realizzazione dell'attività 1.1. il/la presidente di sezione compila a inizio anno solare una scheda che definisce l'organizzazione interna e le attività assegnate agli AUP.

2.1 Organizzazione degli AUP all'interno della sezione: scheda di sezione e modalità di classificazione

Per quanto riguarda la scheda da far compilare a ciascun presidente di sezione, ad inizio periodo di pianificazione (anno solare), si propone la seguente. L'obiettivo è disporre di un quadro aggiornato dell'organizzazione degli AUP in ciascuna sezione e dei compiti assegnati.

Tabella 1 - Organizzazione delle attività degli AUP presso la sezione

<u>Corte d'Appello di Milano</u>	
Data compilazione	
Anagrafica	Area: <input type="checkbox"/> Civile <input type="checkbox"/> Penale Sezione: Inserire numero
Materie trattate <i>Inserire un breve elenco delle principali materie trattate dalla Sezione</i>	
N. magistrati totale previsto da pianta organica	
N. magistrati totale effettivo alla data di compilazione	
N. presidenti	
N. consiglieri	
N. giudici onorari	
N. giudici ausiliari	
N. personale di Cancelleria	
N. AUP previsti	
N. AUP effettivi alla data di compilazione	
N. tirocinanti	



<p>Modello organizzativo adottato per l'UPP</p> <p><i>Selezionare solamente il modello più rilevante</i></p> <p><i>Segnalare eventuali dettagli nel seguito:</i></p> <p><i>Fare clic o toccare qui per immettere il testo.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Modello AUP/Fascicolo: gli addetti sono assegnati a un fascicolo di prima udienza, ne seguono per intero il percorso e il consigliere relatore sceglie il tipo di mansioni da affidargli<input type="checkbox"/> Rotazione sulle mansioni: tutti gli AUP svolgono diverse mansioni puntuali e verticali, a sostegno del lavoro di tutti i magistrati<input type="checkbox"/> Modello dei mini-pool: gli AUP sono assegnati <u>non</u> a un singolo magistrato ma a un gruppo di magistrati ("mini-pool"), dei quali uno svolge la funzione di referente principale per l'addetto<input type="checkbox"/> Modello collegio: gli AUP sono assegnati a turno a diversi collegi e seguono l'intero percorso dei fascicoli definiti dai collegi<input type="checkbox"/> Modello one-to-one: in questo sistema un magistrato lavora affiancato da un AUP che svolge funzioni di assistenza all'attività giurisdizionale<input type="checkbox"/> Modello ibrido: a ciascun presidente di Sezione è assegnato un AUP secondo il modello one-to-one. I restanti addetti vengono assegnati o secondo il modello dei "mini-pool" o in "mini-team" dedicati a turno alle diverse attività della Sezione
<p>Modalità di indirizzo/di coordinamento delle attività degli AUP</p>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Incontri con Presidente di Sezione<input type="checkbox"/> Incontri con Consiglieri<input type="checkbox"/> Incontri con Responsabile di cancelleria<input type="checkbox"/> Altro (<u>specificare:</u> <i>Fare clic o toccare qui per immettere il testo.</i>)
<p>Attività-macro assegnate agli AUP</p> <p><i>Per il dettaglio si veda la Tabella 2 successiva</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Attività giurisdizionale<input type="checkbox"/> Attività di cancelleria/supporto amministrativo<input type="checkbox"/> Attività trasversali di supporto al Presidente dell'ufficio/di Sezione<input type="checkbox"/> Attività trasversali di gestione e formazione delle risorse umane<input type="checkbox"/> Attività trasversali a supporto della digitalizzazione<input type="checkbox"/> Altro (<u>specificare:</u> <i>Fare clic o toccare qui per immettere il testo.</i>)

<p>Attività-micro assegnate agli AUP</p> <p><i>Per il dettaglio si veda la Tabella 2 successiva</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizzazione di udienze e ruolo (in sinergia con i magistrati) <input type="checkbox"/> Studio dei fascicoli <input type="checkbox"/> Supporto all'attività istruttoria <input type="checkbox"/> Supporto all'attività decisoria <input type="checkbox"/> Attività di raccordo con le cancellerie <input type="checkbox"/> Gestione fascicolo e controllo registri <input type="checkbox"/> Gestione transito fascicolo <input type="checkbox"/> Spese di giustizia e gratuito patrocinio <input type="checkbox"/> Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito <input type="checkbox"/> Informazione e trasparenza
<p>Output prodotti dagli AUP legati allo svolgimento delle micro-attività</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Schede riassuntive dei dati principali del fascicolo <input type="checkbox"/> Controllo misure cautelari personali e reali <input type="checkbox"/> Relazioni preliminari <input type="checkbox"/> Decreti di fissazione di udienza <input type="checkbox"/> Controllo della regolare costituzione delle parti <input type="checkbox"/> Analisi delle notifiche per i fascicoli <input type="checkbox"/> Verbale di udienza (attività di cancelleria) <input type="checkbox"/> Assistenza alla camera di consiglio <input type="checkbox"/> Bozze di provvedimenti <input type="checkbox"/> Redazione schede ex art. 165 bis c.p.p. <input type="checkbox"/> Altro (<u>specificare</u>: <i>Fare clic o toccare qui per immettere il testo.</i>)
<p>Competenze principali richieste</p> <p><i>Scegliere le 4 opzioni più rilevanti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Problem-solving <input type="checkbox"/> Attitudine a collaborare per raggiungere i risultati prefissati <input type="checkbox"/> Visione sistemica e capacità di discernimento <input type="checkbox"/> Orientamento al servizio <input type="checkbox"/> Attenzione alla qualità <input type="checkbox"/> Gestione del proprio tempo di lavoro <input type="checkbox"/> Spirito di iniziativa <input type="checkbox"/> Capacità di astrazione e di analisi delle informazioni <input type="checkbox"/> Lavoro in gruppo <input type="checkbox"/> Attenzione alle relazioni interpersonali



	<input type="checkbox"/> Autocontrollo <input type="checkbox"/> Capacità di reagire alle criticità e agli errori
Carico di lavoro assegnato agli AUP (mensile)	<p>_ Numero fascicoli trattati: Inserire numero</p> <p>_ Numero verbali redatti: Inserire numero</p> <p>_ Numero decreti predisposti in bozza: Inserire numero</p> <p>_ Numero decreti eseguiti: Inserire numero</p> <p>_ Numero partecipazione a Camera di consiglio: Inserire numero</p> <p>_ Numero presenze in udienza: Inserire numero</p> <p>_ Numero elaborati standard (es. copertina, verbale d'udienza): Inserire numero</p> <p>_ Altro: Fare clic o toccare qui per immettere il testo.</p>
Esigenze di formazione per gli AUP	<p>Bisogni formativi riscontrati nei campi:</p> <p><input type="checkbox"/> Digitale</p> <p><input type="checkbox"/> Giurisprudenza</p> <p><input type="checkbox"/> Statistica</p> <p><input type="checkbox"/> Lingue straniere</p> <p><input type="checkbox"/> Organizzazione</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (<u>specificare</u>: Fare clic o toccare qui per immettere il testo.)</p>
Attività di formazione strutturate/già programmate per gli AUP	<p>Iniziative formative previste nell'anno in materia di:</p> <p><input type="checkbox"/> Digitale</p> <p><input type="checkbox"/> Giurisprudenza</p> <p><input type="checkbox"/> Statistica</p> <p><input type="checkbox"/> Lingue straniere</p> <p><input type="checkbox"/> Organizzazione</p> <p><input type="checkbox"/> Altro (<u>specificare</u>: Fare clic o toccare qui per immettere il testo.)</p>

Classificazione delle micro attività assegnate

Per quanto riguarda le attività-micro assegnate, si propone di utilizzare la classificazione adoperata dal Ministero della Giustizia per l'analisi dell'impatto degli AUP:

Tabella 2 Processi specifici che coinvolgono gli AUP – elenco (Fonte: [Ministero della giustizia | Circolare 28 dicembre 2022 - Monitoraggio integrato quali-quantitativo sull'Ufficio per il processo. Restituzione di una prima analisi dei risultati](#))

Processi specifici (che coinvolgono direttamente gli AUP)

- Studio dei fascicoli (incluso approfondimento normativo/giurisprudenziale)
 - a. Verifica della completezza dei fascicoli
 - b. Controllo della regolare costituzione delle parti
 - c. Spoglio del fascicolo mediante la redazione di schede preparatorie finalizzate all'individuazione di priorità nella trattazione e a far emergere giudizi immediatamente definibili
 - d. Predisposizione di bozze di provvedimenti semplici/routinari
 - e. Analisi delle istanze
 - f. Predisposizione di proposte conciliative
 - g. Esame degli orientamenti giurisprudenziali/ricerche giurisprudenziali
- Organizzazione di udienze e ruolo (in sinergia con i magistrati)
 - a. Organizzazione del ruolo
 - b. Organizzazione delle udienze
 - c. Supporto ad hoc dell'AUP al magistrato in udienza
- Supporto all'attività istruttoria (poco rilevante per Corti di Appello)
 - a. Monitoraggio delle istanze e delle scadenze istruttorie
 - b. Studio gli esiti dell'istruttoria di primo grado e predisposizione di schede riassuntive (in caso di rinnovazione dell'istruttoria)
- Supporto all'attività decisoria
 - a. Predisposizione di bozze di provvedimenti seriali o di complessità medio-bassa
 - b. Predisposizione di bozze di provvedimenti complessi
 - c. Redazione della scheda del processo
 - d. Ricerche giurisprudenziali
- Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito
 - a. Redazione report di approfondimento giurisprudenziale
 - b. Condivisione indirizzi di giurisprudenza con il foro locale
 - c. Catalogazione dei provvedimenti dell'Ufficio
- Informazione e trasparenza
 - a. Partecipazioni a riunioni periodiche interne
 - b. Utilizzo di canali di comunicazione per la circolazione di informazioni
 - c. Interlocuzioni con gli stakeholder (Consiglio dell'Ordine degli Avvocati, Organizzazioni sindacali, ecc.).
- Attività di raccordo con le cancellerie
 - a. Adempimenti amministrativi preliminari alla trattazione (e.g. ricezione e trasmissione degli atti)
 - b. Assistenza alle udienze e alla verbalizzazione
 - c. Adempimenti amministrativi successivi alla trattazione
- Gestione fascicolo e controllo registri
 - a. Correzione o eliminazione di errori materiali
 - b. Eliminazione di false pendenze
 - c. Correzione di irregolarità
 - d. Pulizia dei registri penali e civili
 - e. Aggiornamento dei registri (informatici e cartacei)
 - f. Implementazione dei registri informatici dei settori civile e penale
- Gestione transito fascicolo
 - a. Attività di monitoraggio relativa allo stato e alla fase di avanzamento dei fascicoli giudiziari, nonché dei tempi
 - b. Redazione delle schede ex art. 165 bis c.p.p. (solo settore penale)
 - c. Redazione di schede di sintesi
 - d. Attività di verifica della regolarità dei dati delle sentenze da trasmettere agli uffici di grado superiore e ad altre PP.AA.
 - e. Trasmissione degli atti e dei fascicoli alle fasi successive di lavorazione, considerando l'invio ad altri uffici giudiziari (in particolare, uffici di grado superiore e Procure) e ad altre PP.AA. eventualmente coinvolte
 - f. Espletamento degli adempimenti successivi all'emissione della sentenza
- Spese di giustizia e gratuito patrocinio
 - a. Verifica della correttezza delle istanze di ammissione e della completezza della documentazione depositata
 - b. Verifica delle istanze di gratuito patrocinio, dell'esecutività dei provvedimenti di liquidazione e degli atti conseguenti
 - c. Predisposizione di modelli/bozze di provvedimento
 - d. Attività di liquidazione e pagamento dei compensi

2.2 Assegnazione degli obiettivi e carico di lavoro

Gli AUP partecipano al sistema di valutazione della performance del personale amministrativo del Ministero della Giustizia. Le modalità di valutazione sono inquadrare dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - SMVP del Ministero della Giustizia relative al personale non dirigente. Gli obiettivi da assegnare agli AUP possono essere individuali o di gruppo:

- **Gli obiettivi individuali** corrispondono ad attività che l'addetto deve svolgere in un determinato periodo e con determinati standard di qualità.
- **Gli obiettivi di gruppo** corrispondono ad attività assegnate a team o unità organizzative complessive.

I magistrati referenti individuano le principali attività assegnate agli AUP e i target di produttività, che potranno essere declinati su base settimanale o mensile e modulati. Qualora l'AUP svolga in parte o interamente attività di cancelleria, la definizione degli obiettivi sarà effettuata dal responsabile della cancelleria e dal dirigente.

I target potranno essere quantitativi (numero di...) o qualitativi (ad esempio per identificare lo stato di realizzazione di un'attività entro una certa data: Sì/No).

Tabella 3 - Assegnazione delle attività agli AUP e dei target (esempio)

AUP	Attività assegnate	Output attesi	Numero (settimanale o mensile)
Mario Rossi	Studio fascicolo	Relazioni preliminari	Es.: 3
	Organizzazione di udienze e ruolo	Decreti fissazione udienza	Es.: 3
	Supporto all'attività decisoria	Presenza alla camera di consiglio e predisposizione bozza provvedimento	Es.: 3
	Attività di cancelleria	Verballi di udienza	Es.: 1
Marta Bianchi	...		
	...		
	...		
	...		
...			

Sarà compito del magistrato o del referente di cancelleria **monitorare la qualità delle attività svolte dall'AUP** (vedi dopo, monitoraggio delle attività).

Un altro elemento del sistema di valutazione è costituito dallo **sviluppo e messa in opera di competenze** adeguate al ruolo ricoperto. Il SMVP del Ministero della Giustizia individua 3 comportamenti da valutare all'interno delle schede di valutazione della performance del personale amministrativo. Oltre a queste, i magistrati e i cancellieri potrebbero selezionare uno o più dei comportamenti che sono stati individuati nell'ambito del progetto NextGenUPP e inclusi nella Tabella 4 seguente.

L'obiettivo è da una parte di segnalare le **aspettative connesse al ruolo di AUP**, dall'altra di supportare gli addetti stessi nel percorso di crescita professionale e nell'individuazione degli ambiti di miglioramento.

Tabella 4 Assegnazione delle Competenze prioritarie

SMVP Ministero giustizia (obbligatorie)	<input type="checkbox"/> Affidabilità: rispetto dei tempi e delle scadenze, capacità di riconoscere i propri errori, completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie mansioni, rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure, rispetto delle regole previste dal codice di comportamento <input type="checkbox"/> Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato: corretta interpretazione del proprio ruolo entro l'organizzazione, conoscenza dei propri margini di autonomia decisionale, capacità di individuare e risolvere problemi pratici e criticità, spirito di iniziativa, gioco di squadra e capacità di collaborazione con i colleghi <input type="checkbox"/> Competenze relazionali e di servizio: attenzione all'immagine esterna dell'amministrazione, chiarezza e appropriatezza di linguaggio nelle comunicazioni esterne all'ufficio, condivisione delle informazioni, condivisione degli obiettivi dell'ufficio, capacità di ascolto e decodifica delle richieste di servizio.	
Altre competenze individuate da NextGenUPP	<input type="checkbox"/> Problem-solving <input type="checkbox"/> Attitudine a collaborare per raggiungere i risultati prefissati <input type="checkbox"/> Visione sistemica e capacità di discernimento <input type="checkbox"/> Orientamento al servizio <input type="checkbox"/> Attenzione alla qualità <input type="checkbox"/> Gestione del proprio tempo di lavoro	<input type="checkbox"/> Spirito di iniziativa <input type="checkbox"/> Capacità di astrazione e di analisi delle informazioni <input type="checkbox"/> Lavoro in gruppo <input type="checkbox"/> Attenzione alle relazioni interpersonali <input type="checkbox"/> Autocontrollo <input type="checkbox"/> Capacità di reagire alle criticità e agli errori

L'assegnazione degli obiettivi è oggetto di un incontro dedicato ad inizio periodo: in questo incontro gli obiettivi e la scheda di valutazione vengono presentati all'AUP.

Se le attività assegnate si modificano da un periodo all'altro, le assegnazioni prioritarie dovranno modificarsi di conseguenza e anche la scheda di valutazione dovrebbe essere aggiornata.

3 Monitoraggio delle attività

3.1 Monitoraggio

Una volta affidate le attività agli AUP tramite gli strumenti di pianificazione di cui sopra, si tratta di realizzare un monitoraggio periodico. Per disporre di informazioni comparabili tra sezioni in modo anche da equilibrare, se necessario, i carichi di lavoro si realizza un monitoraggio che viene compilato almeno mensilmente dagli AUP.

Tale sistema di monitoraggio dovrebbe prevedere una restituzione automatica delle attività dichiarate dagli AUP in forma di sintesi, in modo da permettere ai soggetti interessati di prendere visione in qualsiasi momento delle attività, delle ore di lavoro e degli output dichiarati da ciascun addetto (o da un insieme di addetti). Al tempo stesso, nel momento della compilazione dello strumento di monitoraggio, l'AUP dovrebbe poter prendere visione di una sezione precompilata che riporti il tipo di attività assegnatogli e le indicazioni di target produttivo a lui richieste durante la fase di pianificazione.

Si riporta nel seguito, a mo' di esempio, la struttura ideale che lo strumento di monitoraggio appena descritto dovrebbe possedere.

Tabella 5 Strumento ideale di monitoraggio delle attività degli AUP

Addetto AUP	Mario Rossi
Sezione	I civile
Magistrato di riferimento	Anna Bianchi
Cancelliere/a di riferimento	Rosa Cantisani
Mese	marzo
Data di compilazione	01/04/2023

La sezione seguente dovrebbe risultare pre-compilata, per memoria

<u>Attività assegnate nel periodo</u>	<u>Tipo di attività</u>	<u>Target indicativo Settimanale</u>	<u>Target indicativo mensile</u>
Varie attività connesse allo studio dei fascicoli	Studio dei fascicoli	4	16
Collaborazione alle attività di udienza	Organizzazione di udienze e ruolo	2	8
Eliminazione false pendenze	Gestione fascicolo e controllo registri	Analisi 30 fascicoli pendenti	sì

Queste sezioni vengono compilate dal singolo AUP. Il campo Tipo di attività si seleziona attraverso un menu a tendina.

Sezione 1. ORE LAVORATE	06-mar	07-mar	08-mar	09-mar	10-mar	
Tipo di attività	lun	mar	mer	gio	ven	Totale
Studio fascicoli	3	1				4
Organizzazione di udienze e ruolo	3	1				4
Gestione fascicolo e controllo registri	2	6				8
Altre attività diverse dalle precedenti						
Totale ORE	8	8				16

Sezione 2. ATTIVITÀ SVOLTE				
Tipo di attività	Quantità realizzata	Dettaglio / codice identificativo (es. n. fascicolo)	Note	Valutazione qualitativa (magistrato)
Studio fascicoli	3	Fascicolo RG 21/7		
Organizzazione di udienze e ruolo	2	Udienza 7/3/23 Udienza 8/3/23		
Gestione fascicolo e controllo registri	Sì	Controllati registro delle pendenze		
Altri (diverse dalle precedenti)	Sì	Riunione di coordinamento Attività di notifica		

Date (a) la fase di *sperimentazione* del processo di monitoraggio e valutazione degli AUP cui fa riferimento questo documento e (b) le risorse tecnologiche attualmente in dotazione per il progetto, lo strumento di monitoraggio attualmente in via di sviluppo per la Corte di Appello di Milano consiste in un *form* online¹ che può essere compilato in qualsiasi momento e che consente sia la raccolta automatica delle informazioni inserite dagli addetti, sia la rielaborazione di queste in modo da restituire al magistrato/cancelliere un prospetto immediato delle attività svolte.

Sulla base dei compiti assegnati, dunque, l'AUP riporta nel *form* online di rilevazione le attività effettuate, gli ambiti in cui queste vengono svolte (es. giurisdizionale, cancelleria, supporto alla presidenza) e gli output prodotti. Il/la referente di cancelleria e i magistrati referenti per gli AUP possono visionare i report individuali di ciascun addetto dandone una valutazione qualitativa, come mostrato nel paragrafo successivo.

La modalità questionario utilizzata in fase sperimentale impone alcune limitazioni, ad esempio la necessità di inserire le attività una per volta, ripetendo le informazioni anagrafiche; ogni mese deve essere compilato un questionario per ogni attività svolta nel mese; non consente inoltre di apportare correzioni, una volta inviato il questionario, e richiede alcune attività di elaborazione manuale dei dati excel che derivano dai questionari compilati.

In fase di consolidamento e di evoluzione del processo di valutazione si potrà valutare la sostituzione del *form online* attuale con uno strumento di rilevazione più avanzato e di più agevole compilazione.



3.2 Report di monitoraggio

Il monitoraggio delle attività degli AUP viene sintetizzato in un report, realizzato dagli uffici amministrativi a cadenza mensile, sulle attività realizzate dagli AUP di ciascuna sezione. Il report viene fornito ai magistrati al fine di verificare le informazioni inserite e di valutare qualitativamente ciascuna linea di attività dichiarata. Le informazioni raccolte dallo strumento di monitoraggio sono consultabili a richiesta dai soggetti interessati, i quali possono isolare le dimensioni di loro interesse come, ad esempio, le attività svolte dal singolo AUP o da un insieme di essi, il mese di riferimento, etc.

¹ Si veda il questionario in allegato



Tabella 6 - Report di restituzione delle attività realizzate dagli AUP, esempio

Nome AUP* 	Mese di riferimento* 	Attività realizzate	Dettaglio / codice identificativo (es. n. fascicolo)	Output realizzato	Revisionata? (magistrato)
Mario Rossi	marzo	- Studio del fascicolo; - verbalizzazione	Fascicolo RG 21/7	Bozza di sentenza	Sì
Francesca Verdi	marzo
...

* Il simbolo del filtro indica la possibilità di poter filtrare la ricerca in base al nome dell'AUP o al mese a cui l'attività dichiarata fa riferimento.

Periodicamente (ad esempio a cadenza trimestrale) viene elaborato un ulteriore report complessivo per la comparazione dei carichi di lavoro tra sezioni. Ciò permetterà di valutare per ciascun settore o sezione i carichi di lavoro (assegnati e reali) degli addetti e, conseguentemente, di intraprendere azioni correttive nell'eventualità di impieghi inadeguati degli stessi.

4 Valutazione delle performance

4.1 Il sistema di valutazione

Il sistema di valutazione delle performance mira a rilevare il contributo degli AUP al perseguimento degli obiettivi organizzativi e a supportare i loro percorsi di carriera, attraverso una più attenta analisi dei punti di forza e debolezza e delle competenze possedute e da rafforzare. Le modalità generali per il processo di valutazione sono individuate nel SMVP del Ministero della Giustizia e prevedono:

- La valutazione del grado di conseguimento di obiettivi individuali e di gruppo per ciascun AUP (70% del punteggio totale);
- La valutazione dei comportamenti messi in pratica dagli AUP (30% del punteggio totale).

Come anticipato, il sistema di valutazione delle performance prevede l'identificazione di obiettivi individuali o di gruppo da assegnare a tutti gli addetti ad inizio periodo (cioè all'avvio dell'anno solare) tramite un apposito colloquio di assegnazione. A fine periodo il valutatore esprime un giudizio sul grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi da parte dell'AUP, identificando anche gli ambiti di miglioramento per l'anno successivo. Anche l'attività di valutazione dovrebbe prevedere un colloquio di restituzione del giudizio ed eventualmente di confronto.

Attualmente non sono disponibili informazioni sufficientemente dettagliate per l'attribuzione di obiettivi individuali o di gruppo per ciascuna sezione dell'Ufficio giudiziario. È invece necessario calibrare tali obiettivi anche a partire dalla rilevazione puntuale di quanto viene realizzato dagli AUP nelle diverse sezioni.

Ciò sarà possibile grazie all'analisi delle risultanze del monitoraggio in corso di sviluppo a partire da maggio 2023; ciò consentirà di fornire alcune indicazioni di massima per l'assegnazione degli obiettivi in tutte le sezioni.

Per l'anno 2023, l'assegnazione degli obiettivi agli AUP per la valutazione di performance può essere tale da supportare l'evoluzione verso un sistema 'maturo' di performance. In particolare, la valutazione si concentrerà:

- Su obiettivi di gruppo, in particolare il miglioramento dell'indicatore *disposition time*, associato agli obiettivi PNRR;
- A livello individuale, sulla tempestività e qualità della compilazione del sistema di monitoraggio - così supportando il consolidamento del nuovo strumento – e sul grado di completamento della redazione delle bozze di sentenze/ordinanze assegnate;
- Sull'autovalutazione e valutazione da parte del magistrato o cancelliere di 3 comportamenti (già identificati dal SMVP Ministero della Giustizia).

4.2 Il sistema di valutazione sperimentale per l'anno 2023

La valutazione sperimentale per l'anno 2023 può articolarsi nel modo seguente:

1) Obiettivo di struttura/di gruppo (ob. PNRR)

Una parte della valutazione globale e della conseguente retribuzione di risultato è legata agli obiettivi di performance della sezione e dell'Ufficio in modo indipendente dal contributo del singolo. In particolare, l'indicatore utilizzato per l'obiettivo di gruppo è:

- Riduzione del *disposition time* del settore di appartenenza (penale o civile) rispetto all'anno precedente, dato dalla formula:

$$(DT \text{ di fine periodo} - DT \text{ di inizio periodo}) \div DT \text{ di inizio periodo}$$

dove:

$$DT = (Pendenti finali \div Definiti) \times \text{numero di giorni}$$

Il dato verrà rilevato con riferimento all'anno 2023, come media di tutte le sezioni del settore, e sarà comparato con il medesimo dato rilevato nel 2022. Il grado di conseguimento dell'obiettivo di performance di sezione o di ufficio viene monitorato dall'ufficio statistica.

2) Obiettivo individuale

L'obiettivo individuale è legato sia all'introduzione del sistema di monitoraggio delle attività degli AUP, sia al grado di completamento delle attività assegnate nel periodo. Per l'anno corrente, dunque, tale obiettivo è definito nel modo seguente:

- Completezza e tempestività di aggiornamento delle informazioni richieste dal sistema di monitoraggio delle attività svolte dagli AUP;
- Redazione di tutte le bozze di sentenze/ordinanze assegnate².

Il dato relativo al primo obiettivo individuale verrà raccolto dalle cancellerie, sulla base di una estrazione dei dati relativi alla compilazione delle maschere periodiche di monitoraggio. La tempestività si intende assolta se le informazioni sono restituite con un range massimo di 3 giorni rispetto alla scadenza mensile stabilita.

Il dato relativo al secondo obiettivo individuale verrà segnalato dagli addetti tramite il form online e verificato periodicamente dai magistrati referenti, sulla base delle indicazioni inserite nel **provvedimento organizzativo relativo all'attività degli AUP** che i presidenti predispongono periodicamente. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo si intende conseguito se è redatto almeno il 60% dell'assegnato.

² Questo obiettivo è stato proposto in via sperimentale dall'Ufficio in modo da sollecitare sia magistrati sia AUP nella corretta individuazione dei carichi di lavoro.

3) Comportamenti

L'individuazione dei comportamenti da valutare è predeterminata dal SMVP del Ministero della Giustizia (vedi anche Tabella 4). Si tratta dei seguenti:

- Affidabilità. Le competenze che esprimono questo comportamento consistono nel rispetto di tempi e scadenze, nel lavorare con cura dedicando attenzione a tutte le fasi del proprio lavoro, nel rispettare le regole stabilite nel codice di comportamento e nel rispettare le direttive impartite dai superiori e le procedure.
- Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato. Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato.
- Competenze relazionali e di servizio. Le competenze richieste consistono nell'avere consapevolezza dell'importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, nel costruire relazioni efficaci con colleghi, collaboratori e dirigenti, nell'essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, nel saper comunicare e condividere conoscenze.

4.3 Metodo di calcolo della valutazione

Il giudizio avviene tramite autovalutazione da parte del/la valutato/a, verificato dal valutatore/valutatrice.

In base al SMVP del Ministero della Giustizia, ad ogni sezione (ob. di struttura/gruppo, ob. individuali e comportamenti) sono attribuiti un peso e 5 livelli di punteggio. Per quanto riguarda i livelli di punteggio, la tabella che segue identifica le scale di dettaglio, per supportare la corretta attribuzione del punteggio valutativo.



Tabella 7 - Quadro degli obiettivi degli addetti e dei criteri di punteggio - sperimentazione

Tipo obiettivo	Obiettivo di struttura/di gruppo e obiettivi individuali	Comportamenti (30%)
Obiettivo/i	Contribuire ai target stabiliti dal PNRR per il settore giustizia e Contribuire all'implementazione efficace ed efficiente dell'Ufficio per il processo all'interno dell'organizzazione	
PESO	70%	30%
Indicatore /i	<ul style="list-style-type: none"> Riduzione del disposition time rispetto all'anno precedente (ob. di gruppo, 10%) Completezza e tempestività di aggiornamento delle informazioni richieste dal sistema di monitoraggio delle attività svolte dagli AUP (ob. individuale, 10%) Redazione di tutte le bozze di sentenze/ordinanze assegnate (ob. individuale, 80%) 	<ul style="list-style-type: none"> Affidabilità (33%) Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato (33%) Competenze relazionali e di servizio (33%)
Modalità di attribuzione del PUNTEGGIO	<p>Riduzione del disposition time rispetto all'anno precedente (ob. di gruppo): 5 = target conseguito (riduzione del DT rispetto all'anno precedente) 4 = target stabile [aumento del DT compreso tra 0% (incluso) e 2% (escluso) rispetto all'anno precedente] 3 = target in lieve peggioramento [aumento del DT compreso tra 2% (incluso) e 5% (escluso) rispetto all'anno precedente] 2 = target in peggioramento [aumento del DT compreso tra 5% (incluso) e 8% (escluso) rispetto all'anno precedente] 1 = target in forte peggioramento [aumento del DT maggiore o uguale all'8% rispetto all'anno precedente]</p> <p>Completezza e tempestività di aggiornamento delle informazioni richieste dal sistema di monitoraggio delle attività svolte dagli AUP (ob. individuale): 5 = monitoraggio compilato sempre in modo tempestivo e completo 4 = monitoraggio compilato prevalentemente in modo tempestivo e completo (1-2 mensilità non tempestive o informazioni incomplete) 3 = monitoraggio compilato con ritardo o con limitata accuratezza (3 mensilità) 2 = monitoraggio compilato in modo decisamente insoddisfacente (oltre 3 mensilità) 1 = monitoraggio non compilato</p> <p>Redazione di tutte le bozze di sentenze/ordinanze assegnate (ob. individuale): 5 = redazione compresa tra il 100% e 90% (incluso) 4 = redazione compresa tra il 90% (escluso) e 80% (incluso) 3 = redazione compresa tra l'80% (escluso) e 70% (incluso) 2 = redazione compresa tra il 70% (escluso) e 60% (incluso) 1 = redazione inferiore al 60% (escluso)</p>	<p>5 = Ha mostrato, con fatti concreti, di possedere questa competenza ad un livello superiore alle aspettative</p> <p>4 = Opportunamente indirizzato, ha mostrato un comportamento coerente con le aspettative per questo ruolo</p> <p>3 = Possiede la competenza a un livello intermedio ma è necessario rafforzarla</p> <p>2 = Possiede la competenza solo ad un livello preliminare, ancora non sufficiente alle aspettative per il ruolo ricoperto</p> <p>1 = Non ha mostrato comportamenti coerenti o adeguati rispetto a questa competenza</p>

Si vedano gli allegati 7 e 8 per il dettaglio delle due schede di valutazione relative, rispettivamente, (a) agli obiettivi individuali e di gruppo, e (b) ai comportamenti degli addetti.

Il punteggio ottenuto, ponderato per il peso, determina la valutazione finale, la quale a sua volta corrisponde a tre livelli di performance (come riportato nel prospetto seguente).

Tabella 8 - Composizione della valutazione finale

NON ADEGUATO	da 20 a 40
ADEGUATO	da 41 a 80
PIÙ CHE ADEGUATO	da 81 a 100

In fase di avvio del processo si potrebbe scegliere di introdurre il percorso con una modalità semplificata, limitata ad esempio agli obiettivi dell'ufficio e ai comportamenti, riservando poi a una seconda fase più matura la versione completa del sistema di valutazione.



5 Allegato: QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLE ATTIVITÀ E DEGLI OUTPUT DEGLI AUP.

Sezione anagrafica

1 Nome dell'AUP: _____

2 Sezione dell'AUP o ufficio: _____

3 Mese di riferimento del monitoraggio: _____

Attività realizzate - mappatura

4 In quale ambito hai svolto l'attività?

- ☐ Giurisdizionale
- ☐ Supporto alla presidenza
- ☐ Cancelleria
- ☐ Altro (specificare: _____)

4.1 [Se ambito di attività è "giurisdizionale" a domanda 4] Indicare a supporto di quale magistrato hai svolto l'attività:

- ☐ Magistrato 1
- ☐ Magistrato 2
- ☐ etc.

4.1.1 Indicare l'RG "Numero/Anno": _____

4.1.2 Registro:

- ☐ **contenzioso civile**
- ☐ **penale**
- ☐ **volontaria giurisdizione**

4.1.3 Indicare il tipo di attività che hai svolto

Si può selezionare più di una risposta

- ☐ Organizzazione di udienza e ruolo
- ☐ Studio dei fascicoli

- ☐ Supporto all'attività istruttoria
- ☐ Supporto all'attività decisoria
- ☐ Gestione fascicolo e controllo registri
- ☐ Gestione transito fascicolo
- ☐ Spese di giustizia e gratuito patrocinio
- ☐ Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito
- ☐ Informazione e trasparenza (es. riunioni di coordinamento)
- ☐ Altro (specificare: _____)

4.1.4 Hai svolto questa attività in smart working?

- ☐ Sì
- ☐ No
- ☐ In parte

4.1.5 Hai realizzato uno di questi output?

Si può selezionare più di una risposta

- ☐ Scheda riassuntiva dei dati principali del fascicolo
- ☐ Controllo misure cautelari personali e reali
- ☐ Relazione preliminare
- ☐ Analisi delle notifiche per i fascicoli
- ☐ Controllo della regolare costituzione delle parti
- ☐ Assistenza alla camera di consiglio
- ☐ Bozza di provvedimento
- ☐ Redazione delle schede ex art. 165 bis c.p.p.
- ☐ Altro (specificare: _____)

4.1.6 Peso del fascicolo:

per civile, valutazione dell'addetto:

- ☐ complesso
- ☐ medio
- ☐ semplice

per penale, valutazione:

- ☐ 7 (complesso)
- ☐ 6
- ☐ 5
- ☐ 4
- ☐ 3
- ☐ 2



- 1 (semplice)

La sezione 4.1 va replicata per ogni RGA

4.2 [Se ambito di attività è “supporto alla presidenza” a domanda 4] Indicare attività svolta per conto del/della Presidente:

- Preparazione decreti di assegnazione e fissazione udienza
- Supporto per gestione calendari
- Supporto per redazione relazioni
- Implementazione banche dati
- Altro (specificare: _____)

4.3 [Se ambito di attività è “cancelleria” a domanda 4] L’attività ha previsto la redazione di verbali di udienza?

- Sì
- No

4.3.1 Indicare la data di udienza: _____

4.3.2 Hai svolto una o più delle seguenti attività?

Si può selezionare più di una risposta

- ☐ Accettazione atti telematici di parte
- ☐ Accettazione atti telematici del professionista
- ☐ Accettazione atti telematici del magistrato
- ☐ Redazione fogli notizia
- ☐ Scarico udienza
- ☐ Altro (specificare: _____)

4.3.3 Hai svolto esclusivamente attività di cancelleria?

- Sì
- No

5 Inserire eventuali aggiunte o note sulle attività svolte

Grazie per la collaborazione.

6 Allegato: scheda per la valutazione degli obiettivi individuali e di gruppo degli addetti³

Ministero della Giustizia	Anno: 2023					
Dipartimento						
Direzione						
Ufficio						
Cognome e Nome del Valutato						
Soggetto Valutatore						
Istruttore Delegato						
OBIETTIVI						
Da compilare a inizio anno / incarico				Da compilare a fine anno/ incarico		
Obiettivi (specificare se individuali, di gruppo, dell'ufficio)	Peso	Grado di raggiungimento				
		1	2	3	4	5
Riduzione del <i>disposition time</i> rispetto all'anno precedente* (ob. di gruppo)	10%					
Completezza e tempestività di aggiornamento delle informazioni richieste dal sistema di monitoraggio delle attività svolte dagli AUP** (ob. individuale)	10%					
Redazione di tutte le bozze di sentenze/ordinanze assegnate* (ob. individuale)	80%					
Da compilare a inizio anno/incarico		Da compilare a fine anno/incarico				
Firma Dipendente:		Firma Dipendente:				
Firma Valutatore:		Firma Valutatore:				

* L'obiettivo di gruppo "Riduzione del *disposition time* rispetto all'anno precedente" è dato dalla formula: $(DT \text{ di fine periodo} - DT \text{ di inizio periodo}) \div DT \text{ di inizio periodo}$.

Criteri di valutazione. Per l'obiettivo di gruppo (calcolato da Ufficio Statistica della Corte di Appello di Milano): **5** = target conseguito [riduzione del DT rispetto all'anno precedente]; **4** = target stabile [aumento del DT compreso tra 0% (incluso) e 2% (escluso) rispetto all'anno precedente]; **3** = target in lieve peggioramento [aumento del DT compreso tra 2% (incluso) e 5% (escluso) rispetto all'anno precedente]; **2** = target in peggioramento [aumento del DT compreso tra 5% (incluso) e 8% (escluso) rispetto all'anno precedente]; **1** = target in forte peggioramento [aumento del DT maggiore o uguale all'8% rispetto all'anno precedente].

** Attenta compilazione del form di cui all'ordine di servizio N.

Criteri di valutazione. Per l'obiettivo individuale relativo al completamento delle informazioni richieste dal sistema di monitoraggio: **5** = monitoraggio compilato sempre in modo tempestivo e completo; **4** = monitoraggio compilato prevalentemente in modo tempestivo e completo (1-2 mensilità non tempestive o informazioni incomplete); **3** = monitoraggio compilato con ritardo o con limitata accuratezza (3 mensilità); **2** = monitoraggio compilato in modo decisamente insoddisfacente (oltre 3 mensilità); **1** = monitoraggio non compilato.

*** Per l'obiettivo individuale peso 80% il target sarà determinato dal totale delle bozze di provvedimento assegnate dalla componente togata della sezione di appartenenza individuato dall'analisi dei dati aggregati derivanti dalla compilazione dei monitoraggi mensili.

Criteri di valutazione. Per l'obiettivo individuale relativo alla redazione delle bozze di sentenze/ordinanze assegnate: **5** = redazione dell'assegnato compreso tra il 100% e 90% (incluso); **4** = redazione dell'assegnato compreso tra il 90% (escluso) e 80% (incluso); **3** = redazione dell'assegnato compreso tra l'80% (escluso) e 70% (incluso); **2** = redazione dell'assegnato compreso tra il 70% (escluso) e 60% (incluso); **1** = redazione dell'assegnato inferiore al 60% (escluso).

³ Segue il modello del SMVP del Ministero della Giustizia.

Quadro sinottico degli obiettivi del personale dell'Ufficio per il processo

Descrizione obiettivo	Indicatori	Target
1. Riduzione del <i>disposition time</i> rispetto all'anno precedente	$(DT \text{ di fine periodo} - DT \text{ di inizio periodo}) \div DT \text{ di inizio periodo}$ dove: $DT = (Pendenti \text{ finali} \div Definiti) \times \text{numero di giorni}$	Variazione percentuale tra DT di fine periodo e DT di inizio periodo inferiore a zero
2. Completezza e tempestività di aggiornamento delle informazioni richieste dal sistema di monitoraggio delle attività svolte dagli AUP	Form di rilevamento attività AUP	Compilazione mensile entro il giorno 5 del mese successivo
3. Redazione di tutte le bozze di sentenze/ordinanze assegnate	Form di rilevamento attività AUP	Totale delle bozze di provvedimento assegnate dalla componente togata della sezione di appartenenza individuato dall'analisi dei dati aggregati derivanti dalla compilazione dei monitoraggi mensili.

7 Allegato: scheda per la valutazione dei comportamenti degli addetti⁴

Ministero della Giustizia	Anno: 2023					
Dipartimento						
Direzione						
Ufficio						
Cognome e Nome del Valutato						
Soggetto Valutatore						
Istruttore Delegato						
Fattori per la valutazione		Valutazione				
OBIETTIVI	Peso	1	2	3	4	5
Affidabilità: rispetto dei tempi e delle scadenze, capacità di riconoscere i propri errori, completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie mansioni, rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure, rispetto delle regole previste dal codice di comportamento	33%					
Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato: corretta interpretazione del proprio ruolo entro l'organizzazione, conoscenza dei propri margini di autonomia decisionale, capacità di individuare e risolvere problemi pratici e criticità, spirito di iniziativa, gioco di squadra e capacità di collaborazione con i colleghi	33%					
Competenze relazionali e di servizio: attenzione all'immagine esterna dell'amministrazione, chiarezza e appropriatezza di linguaggio nelle comunicazioni esterne all'ufficio, condivisione delle informazioni, senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione, capacità di ascolto e decodifica delle richieste di servizio	33%					
Da compilare a fine anno						
Data:						
Firma Dirigente:						
Firma del capo dell'ufficio o del dirigente generale						

⁴ Segue il modello del SMVP del Ministero della Giustizia.