



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

**Rapporto sul questionario erogato agli Addetti all'Ufficio per il
Processo - Area Nord-Ovest**

ANALISI AGGREGATA

AUTORI

Alessandra Bucci
Sara Canu
Tommaso Giaccardi
Jonathan Kamkhaji
Alessandra Thi Mandelli
Erica Melloni

COORDINATORE DEL GRUPPO DI LAVORO

Prof. Giancarlo Vecchi

Rilascio: luglio 2023

Sommario

1	Introduzione	1
2	Analisi delle risposte	4
2.1	Dati anagrafici e campionamento.....	4
2.2	Titoli di studio	7
2.3	Esperienze professionali	9
2.4	Formazione ricevuta come AUP	11
2.5	Attività svolte	15
2.6	Competenze esercitate	17
2.7	Organizzazione del lavoro	20
2.8	Prospettive future.....	22
2.9	Soddisfazione complessiva.....	23
3	Conclusioni	24
3.1	Chi è l'AUP.....	24
3.2	Cosa fa l'AUP?	24
3.3	Cosa pensa l'AUP?	26

Lista delle figure

Figura 1. Tassi di risposta per ufficio giudiziario	4
Figura 2. Incidenza degli uffici giudiziari	5
Figura 3. Età	6
Figura 4. Genere	6
Figura 5. Lauree Magistrali in Giurisprudenza.....	7
Figura 6. Ulteriori titoli	7
Figura 7. Abilitazioni professionali	8
Figura 8. Tipologia di abilitazioni professionali	8
Figura 9. Esperienze professionali pregresse	9
Figura 10. Anni esperienza lavorativa	9
Figura 11. Tirocinio ex art. 73	10
Figura 12. Formazione giurisdizionale.....	12
Figura 13. Adeguatezza formazione giurisdizionale.....	12
Figura 14. Formazione amministrativa	12
Figura 15. Adeguatezza formazione amministrazione.....	12
Figura 16. Formazione sugli applicativi.....	13
Figura 17. Adeguatezza formazione sugli applicativi	13
Figura 18. Formazione sulla gestione dei dati.....	13
Figura 19. Adeguatezza formazione gestione dei dati	13
Figura 20. Soddisfazione complessiva rispetto alla formazione ricevuta.....	14
Figura 21. Attività svolte e loro frequenza.....	15
Figura 22. Percentuale di tempo lavoro per attività	16
Figura 23. Importanza percepita del proprio ruolo.....	16
Figura 24. Competenze esercitate	18
Figura 25. Importanza delle competenze	19
Figura 26. Modelli organizzativi	20
Figura 27. Primo riporto sostanziale.....	21
Figura 28. Pensa di cercare un'altra occupazione prima della scadenza del contratto AUP?.....	22
Figura 29. Ha intenzione di partecipare a concorsi pubblici?.....	22
Figura 30. Giudizio sul grado di accrescimento personale	23
Figura 31. Soddisfazione complessiva	23

Lista delle tabelle

Tabella 1. Somministrazioni del questionario	1
Tabella 2. Contenuti delle sezioni del questionario	2
Tabella 3. Finestre di inserimento degli AUP	6
Tabella 4. Lista delle soft-skills	17

1 Introduzione

Nell'autunno del 2022, nel contesto delle attività legate al Progetto Next Gen UPP, il Team di lavoro del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano ha creato e somministrato, in collaborazione con la Presidenza della Corte di Appello di Milano, un questionario digitale rivolto agli Addetti all'Ufficio per il Processo (AUP di seguito).

Alla luce del successo della rilevazione presso gli uffici giudiziari milanesi (caratterizzata da un tasso di risposta, rispettivamente, del 75% per la Corte e del 65% per il Tribunale) l'indagine è stata estesa ad altri uffici giudiziari (uu.gg. di seguito) dell'area Nord Est, grazie alla collaborazione della Presidenza della Corte di Appello di Brescia e la mediazione delle università direttamente coinvolte con tali uffici. A livello operativo, l'indagine è stata realizzata dal team di lavoro del Politecnico di Milano, nominato responsabile al trattamento dei dati personali.

Si fornisce di seguito un resoconto della diffusione del questionario con relative tempistiche e tassi di risposta.

Ufficio Giudiziario	Periodo somministrazione	AUP in servizio	AUP rispondenti	Tasso di risposta
Corte di Appello di Milano	30 Nov 22 – 16 Dic 22	104	78	75%
Tribunale Ordinario di Milano	30 Nov 22 – 16 Dic 22	261	169	65%
Corte di Appello di Brescia	27 Feb 23 – 10 Mar 23	38	29	71%
Tribunale Ordinario di Brescia	27 Feb 23 – 10 Mar 23	67	46	69%
Tribunale Ordinario di Busto Arsizio	06 Mar 23 – 17 Mar 23	33	25	91%
Tribunale Ordinario di Lodi	06 Mar 23 – 17 Mar 23	7	5	71%
Tribunale Ordinario di Savona	06 Mar 23 – 17 Mar 23	11	11	100%
Tribunale Ordinario di Pavia	20 Mar 2023 – 31 Mar 23	24	18	79%
Totale	30 Nov 2022 – 31 Mar 23	545	381	70%

Tabella 1. Somministrazioni del questionario

Dal punto di vista del **tasso di risposta globale**, esso si attesta sul **70% con 381 risposte valide¹ su 545 questionari somministrati**, un dato ben al di sopra dei tassi di risposta tipici di questi strumenti di rilevazione.

Per quanto riguarda gli **aspetti tecnici della somministrazione**, i vari uu.gg. partecipanti hanno *in primis* nominato il Politecnico responsabile al trattamento i dati personali e in seguito hanno condiviso l'indirizzario mail degli AUP in servizio presso l'u.g. con il team del Politecnico. Quest'ultimo ha creato una versione digitale del questionario (implementata con *Qualtrics*®) che è stato poi inviato via mail tramite link dedicato da un indirizzo istituzionale del Politecnico a tutti gli AUP in servizio nell'u.g. interessato dalla rilevazione. La mail contenente il link al questionario è stata preceduta da una comunicazione della dirigenza dell'u.g. interessato che ne preannunciava l'arrivo e l'importanza. Dopo una settimana dall'invio del questionario, è stata inviata una mail di promemoria in cui si chiedeva agli AUP che non l'avessero ancora fatto di compilare il questionario lasciando un'altra settimana di tempo per farlo. In totale, quindi, gli AUP interpellati hanno avuto due

¹ Per risposte valide si intendono quelle risposte in cui gli AUP hanno compilato almeno la sezione anagrafica. Alla luce del fatto che alcuni AUP non hanno terminato il questionario rispondendo a tutte le domande, la numerosità del campione di rispondenti per ciascuna domanda può variare.

settimane per compilare il questionario. Questo formato ha consentito di mantenere l'*ownership* della rivelazione nelle mani del Team di lavoro del Politecnico, di garantire in contemporanea l'anonimato dei rispondenti ed elevati tassi di risposta e di condividere i dati in forma aggregata ed anonima con gli uffici giudiziari interessati.

Il questionario si articola in **8 macro-temi**:

1. Dati anagrafici
2. Istruzione degli AUP (incluse lauree, abilitazioni e altri titoli)
3. Esperienze professionali pregresse (inclusi eventuali tirocini)
4. Formazione ricevuta come AUP
5. Mansioni svolte e carichi di lavoro
6. Competenze esercitate
7. Struttura organizzativa, monitoraggio e coordinamento
8. Soddisfazione complessiva

Di seguito una sintesi dei contenuti delle diverse sezioni del questionario.

Sezione del questionario	Contenuto
1. Dati Anagrafici	In questa sezione sono richiesti dati relativi all'età, il genere e l'inquadramento degli AUP negli uu.gg.
2. Lauree e altri titoli di studio	Attraverso questa sezione si intende mappare il percorso educativo degli AUP con particolare attenzione ai titoli universitari, le abilitazioni (ivi compresa l'abilitazione alla professione di avvocato) e le certificazioni ottenuti.
3. Esperienze professionali pregresse	In questa sezione si interrogano gli AUP rispetto al numero, alla tipologia ed alla durata delle esperienze professionali pregresse, ivi compresa l'eventuale esperienza come tirocinante ex art. 73.
4. Formazione ricevuta come AUP	Questa sezione raccoglie dati relativi all'erogazione, alle modalità e all'adeguatezza percepita di diverse tipologie di attività formative offerte agli AUP, sia in entrata che on job
5. Attività svolte	Sulla base dell'allegato II del DL 80/2021, che delineava le principali mansioni degli AUP, questa sezione interroga gli AUP rispetto alla frequenza, alla tipologia ed all'intensità delle attività svolte come AUP.
6. Competenze	In questa sezione viene misurata la frequenza di utilizzo e l'importanza di un set di competenze trasversali o <i>soft-skill</i> esercitate nello svolgimento delle attività di AUP.
7. Struttura organizzativa, monitoraggio e coordinamento	Questa sezione mappa i principali modelli organizzativi in cui sono inquadrati gli AUP, nonché le modalità di monitoraggio e coordinamento degli AUP.
8. Conclusioni	Nelle conclusioni è stato richiesto agli addetti di riportare il loro livello di soddisfazione complessiva rispetto allo svolgimento del loro lavoro, con lo scopo di rilevare eventuali differenze tra le Sezioni e tra le Corti facenti parte all'indagine.

Tabella 2. Contenuti delle sezioni del questionario

Ove rilevante, oltre a domande fattuali ed oggettive, il questionario ha interrogato gli AUP anche rispetto al loro grado di soddisfazione rispetto a diversi aspetti della loro esperienza di AUP (formazione ricevuta, accrescimento delle competenze, importanza percepita, etc.) e alle loro prospettive future.

Il presente rapporto dà conto delle risposte aggregate degli AUP che hanno compilato il questionario. Analizzare le risposte degli AUP a livello aggregato consente di misurare i valori medi di un importante campione di AUP interrogati a cavallo tra il primo e il secondo anno di lancio/implementazione dell'UPP. Seppur non statisticamente rappresentativo dell'universo AUP, il campione di cui diamo conto di seguito è sicuramente rilevante, sia numericamente che qualitativamente. Inoltre, includendo Uffici Giudiziari di diverse tipologie e dimensioni, il confronto dei valori medi con i valori misurati presso ciascun ufficio giudiziari può fornire importanti risposte comparative atte a supportare la pianificazione e la gestione dell'UPP. Alla luce di ciò, questo rapporto è da intendersi come propedeutico alla lettura dei rapporti individuali dedicati a ciascuno degli u.g. che hanno partecipato alla rilevazione.

Le risultanze della rilevazione, una volta lette a livello aggregato, possono fornire un interessante ritratto/profilo dell'*AUP tipo* che ha prestato servizio nell'area Nord-Ovest durante il primo anno di implementazione dell'UPP. Nella sezione conclusiva di questo rapporto, basandoci sulle medie del campione, se ne delineeranno i tratti principali suddividendoli in tre aree: *Chi è l'AUP? Cosa fa l'AUP? Cosa pensa l'AUP?*

2 Analisi delle risposte

2.1 Dati anagrafici e campionamento

Il tasso di risposta complessivo al questionario ha raggiunto circa il 70%, un dato che va ben al di là delle indicazioni fornite dalla letteratura e dalla pratica, sia in termini di risposta attesi che di validità della rilevazione. All'alto tasso di risposta ha contribuito il fatto che il questionario non sia stato somministrato e gestito dalle dirigenze degli uffici bensì da un team di ricercatori. Ciò detto, anche il supporto delle dirigenze (che hanno preannunciato il questionario agli AUP e ne hanno spiegato le finalità) ha contribuito ad aumentare i tassi di risposta. Infine, anche la novità del ruolo di AUP ha di fatto stimolato un numero di risposte superiore alle attese. L'alto tasso di risposta incide in maniera importante sulla validità della misurazione.

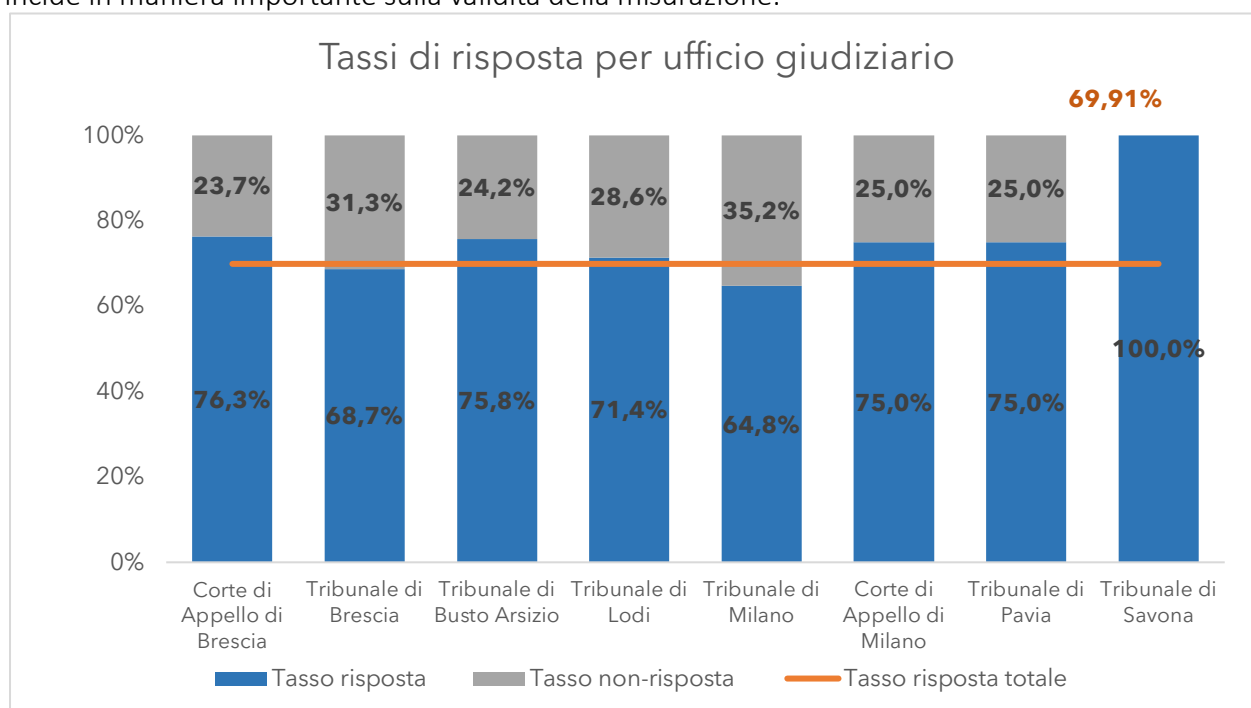


Figura 1. Tassi di risposta per ufficio giudiziario

Dal grafico si può notare che i tassi di risposta nei diversi uffici giudiziari non si discostano molto dalla media complessiva; solo presso il Tribunale di Savona il tasso di risposta ha raggiunto la totalità degli AUP interrogati, ma questo è in parte da attribuirsi al numero esiguo di addetti (11).

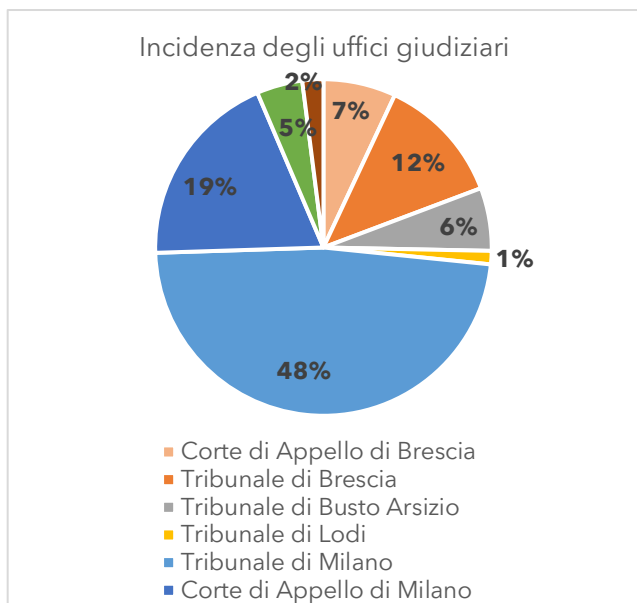


Figura 2. Incidenza degli uffici giudiziari

Nell'analisi dei risultati aggregati del questionario, è importante notare che, nonostante i tassi di risposta siano pressoché omogenei fra i diversi uffici giudiziari, le medie del campione sono trainate dagli uffici milanesi che pesano sui risultati aggregati in maniera preponderante. Come evidenziato dalla Figura 2, i rispondenti provenienti dalla Corte e dal Tribunale di Milano pesano per ben il 65% del totale delle risposte (aree del grafico in verde). Seguono gli uffici giudiziari bresciani, con un'incidenza totale del circa 20%, e poi tutti gli altri Tribunali, la cui incidenza individuale va dall'1% di Lodi al 7% di Busto Arsizio.

Per quanto riguarda la disamina delle finestre di inserimento degli AUP negli uu.gg. di assegnazione (Tabella 3), la maggior parte dei rispondenti è stata inserita a febbraio 2022 (74%), e una percentuale più piccola nel giugno dello stesso anno (23%). Non mancano alcuni inserimenti effettuati in mesi non corrispondenti alle finestre di inserimento principali, in particolare a marzo, maggio e luglio 2022, probabilmente dovuti a sostituzioni di AUP rinunciatari (sostituzioni che sono in ogni caso avvenute in misura minore rispetto agli abbandoni che, per gli uu.gg. milanesi, si attestano sul 15% del totale degli AUP assegnati).

Ufficio Giudiziario	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio
Corte di Appello di Brescia	0	17	1	0	0	11	0
Tribunale di Brescia	0	29	0	0	0	17	0
Tribunale di Busto Arsizio	0	21	0	0	0	4	0
Tribunale di Lodi	0	4	0	0	0	0	1
Tribunale di Pavia	0	13	0	0	0	5	0
Tribunale di Savona	0	10	0	0	0	1	0
Corte di Appello di Milano	1	59	1	0	0	17	0
Tribunale di Milano	0	130	2	0	1	35	1
Totale	1	283	4	0	1	90	2

Tabella 3. Finestre di inserimento degli AUP

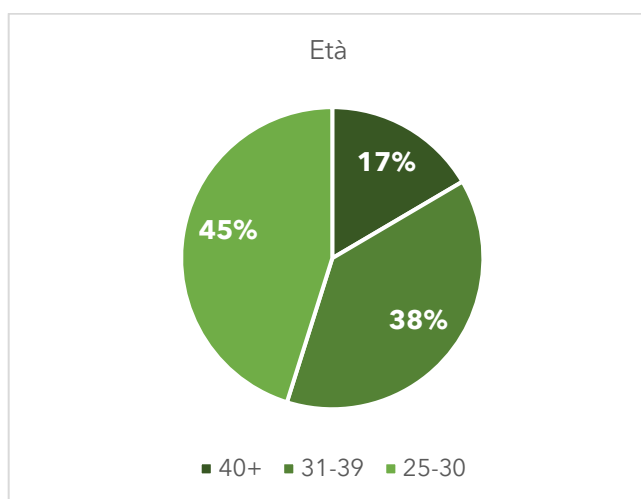


Figura 3. Età

L'età media degli AUP rispondenti **si aggira intorno ai 34 anni (33,8)**, che è compatibile con il profilo dell'“addetto tipo”, che è solitamente un giovane professionista appena entrato nella carriera giuridica. La maggior parte degli addetti si colloca tra i 25-30 anni (45%), ovvero i neolaureati, e una buona percentuale tra i 31 e i 40 anni (38%). Non mancano figure più mature, cioè oltre i 41 anni, che rappresentano il 16,5% dei rispondenti; in questa fascia d'età gli addetti arrivano fino ai 66 anni, profili dunque sicuramente eccezionali rispetto al target normale dell'universo degli AUP.

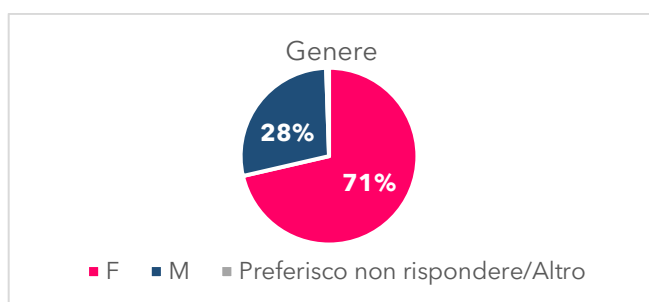


Figura 4. Genere

La sezione anagrafica ha permesso anche di rilevare una preponderanza di AUP donne (71%); questo dato può essere sovrastimato per un effetto comune nella somministrazione di questionari: le donne rispondono sistematicamente in misura più alta rispetto agli uomini.

2.2 Titoli di studio

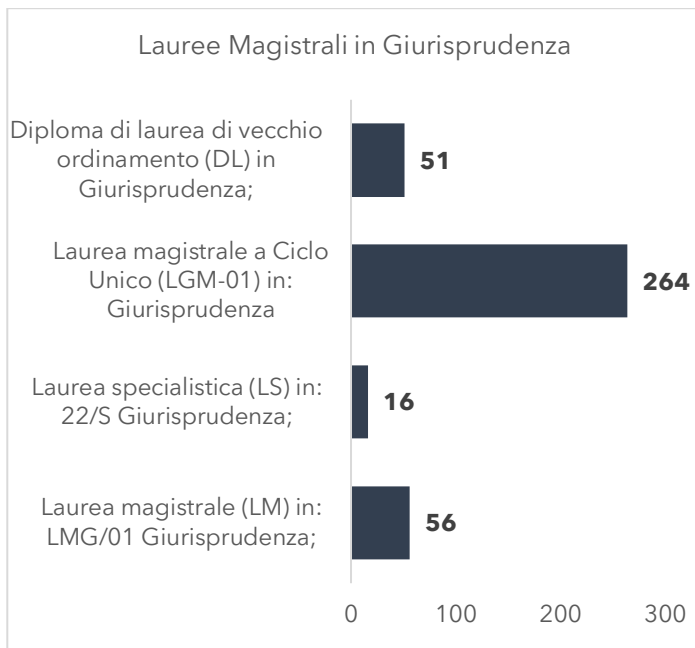


Figura 5. Lauree Magistrali in Giurisprudenza

La quasi totalità degli AUP che ha partecipato all'indagine ha conseguito un titolo di laurea in giurisprudenza. Gli addetti in possesso di laurea magistrale a ciclo unico in giurisprudenza, introdotta con DM 270/04, rappresentano il 69% della totalità dei rispondenti effettivi al questionario. Molto meno diffusi sono gli altri titoli in giurisprudenza, come il Diploma di vecchio ordinamento, che rappresenta il 13% del totale dei rispondenti effettivi, la Laurea magistrale, ottenuta dal 14,6% dei rispondenti, e la Laurea specialistica, ferma al 4%.

Questo dato è motivato dalla presenza significativa di addetti oltre i 35 anni d'età, che verosimilmente hanno conseguito la Laurea magistrale in giurisprudenza, secondo lo schema 3+2, in vigore fino a prima del 2004.

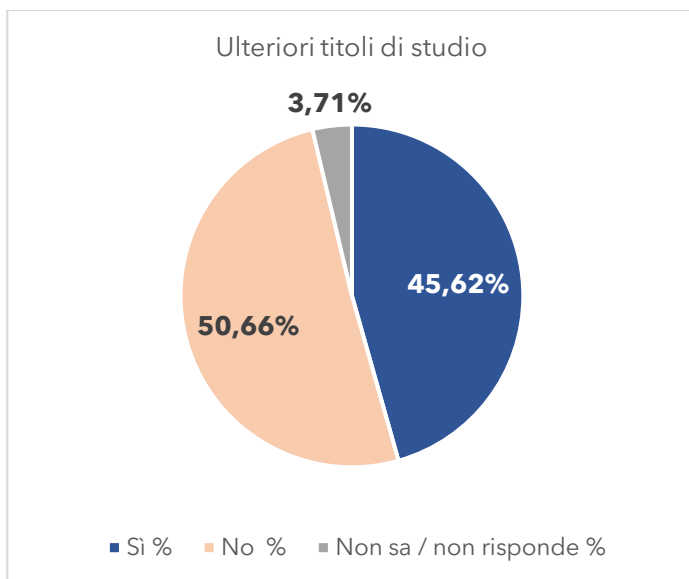
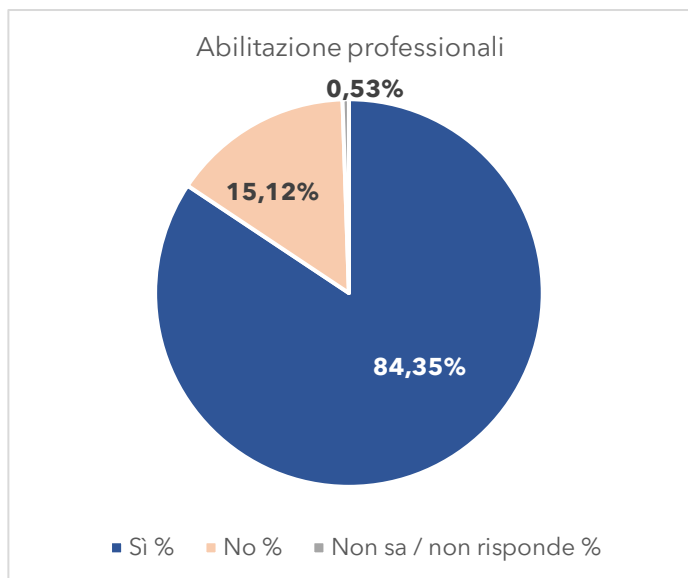


Figura 6. Ulteriori titoli

Circa la metà del campione di rispondenti ha conseguito ulteriori titoli di studio oltre alla laurea magistrale (46%). Per la maggior parte sono Diplomi di Specializzazione, Dottorati di Ricerca, Master di Primo e di Secondo Livello.



Una percentuale significativa dei rispondenti ha ottenuto abilitazioni professionali: si tratta infatti dell'84% del totale. Questo dato che è principalmente trainato dagli AUP che hanno conseguito l'abilitazione alla professione di avvocato, come si può osservare nel grafico successivo.

Figura 7. Abilitazioni professionali



Il 67% dei rispondenti (pari a 213) che hanno ottenuto abilitazioni professionali è infatti iscritto all'albo degli avvocati; il restante 32% ha ottenuto l'abilitazione di esperto contabile.

Figura 8. Tipologia di abilitazioni professionali

2.3 Esperienze professionali

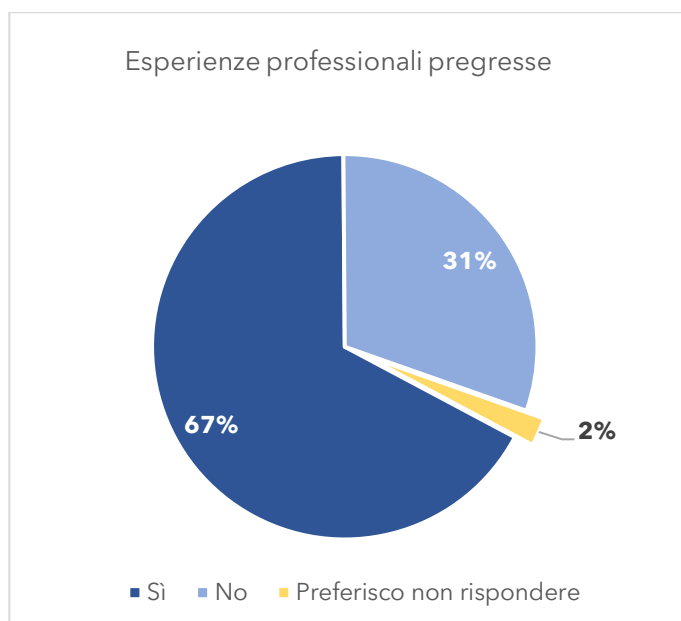


Figura 9. Esperienze professionali pregresse

I dati sulle esperienze professionali pregresse sono da leggere alla luce del fatto che l'età media degli addetti si aggira attorno ai 34 anni. Ciò implica che una buona parte degli addetti aveva da poco terminato gli studi al momento dell'ingresso in servizio come AUP. Il 67% dei rispondenti afferma di aver avuto almeno una esperienza professionale pregressa, a fronte del 31% che non ha avuto alcun tipo di esperienza lavorativa prima di vincere il concorso.

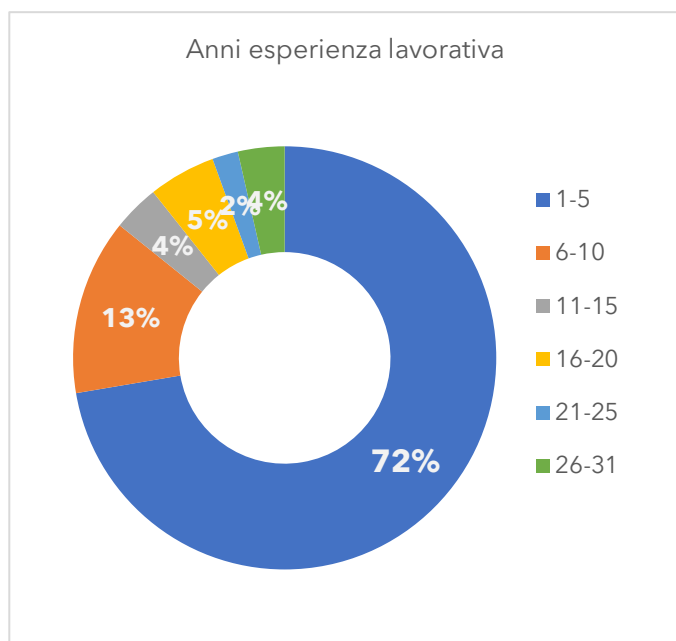
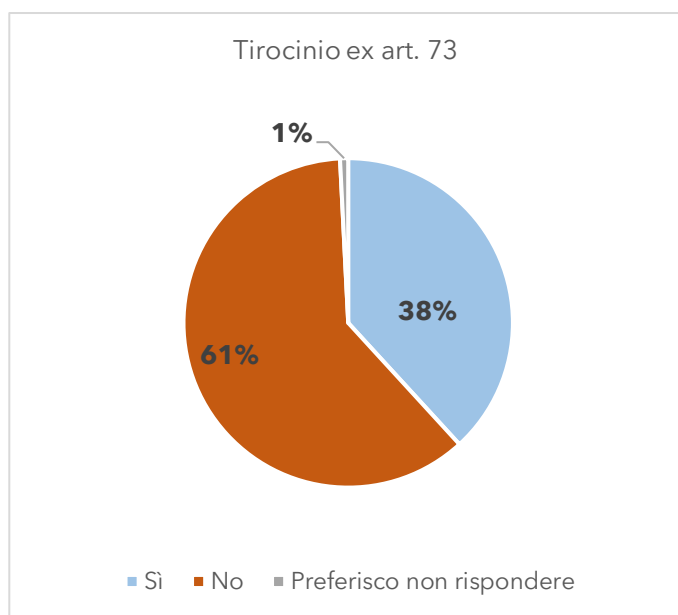


Figura 10. Anni esperienza lavorativa

Il dato sugli anni di esperienza lavorativa pregressa è trainato principalmente dagli addetti under 35, cioè gli AUP che hanno dichiarato una singola esperienza. Come si può notare dal grafico a fianco, infatti, ben il 72% degli addetti già lavoratori ha avuto solo da 1 ai 5 anni di esperienza professionale pregressa, tirocinio ex art. 73 escluso.



Il tirocinio presso gli uffici giudiziari ex art. 73, esperienza riconosciuta da molti (sia AUP, che magistrati) come propedeutica rispetto ai compiti di AUP, è stato svolto dal 38% dei rispondenti. Fra i 144 AUP che hanno svolto un tirocinio ex art. 73, ben l'85% lo ha svolto per la sua intera durata, cioè per 18 mesi.

Figura 11. Tirocinio ex art. 73

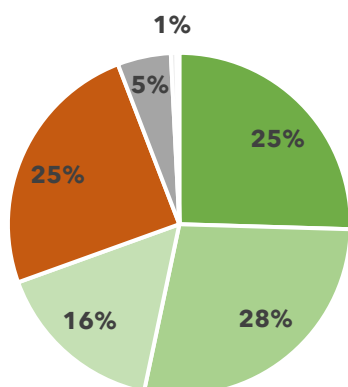
2.4 Formazione ricevuta come AUP

Dopo aver analizzato i dati anagrafici e le esperienze di studio e professionali degli AUP, in questa sezione presentiamo i risultati della rilevazione legata all'esperienza vissuta dagli AUP in seguito al loro inserimento negli uu.gg. di assegnazione.

Si parte dalla formazione ricevuta. Nel questionario, abbiamo distinto fra **formazione di carattere giurisprudenziale**, **formazione di carattere amministrativo** (necessaria agli AUP per fungere da raccordo fra magistrati e cancellerie) e **formazione sugli applicativi informatici** in uso negli uffici di assegnazione. I dati sono abbastanza confortanti in quanto, **rispettivamente, il 69%, il 79% ed il 79%** degli AUP che hanno preso parte alla rilevazione hanno ricevuto formazione in questi ambiti in occasione dell'inserimento nell'ufficio di assegnazione e/o in periodi successivi. Meno incoraggianti risultano i dati relativi alla formazione ricevuta rispetto al tema, di crescente importanza, della gestione dei dati. Infatti, **solo il 35% degli AUP ha affermato di avere ricevuto una formazione focalizzata sulla gestione dei dati** (sia digitali che fisici).

La formazione è stata generalmente ritenuta adeguata dagli addetti, che si sono espressi positivamente in merito a tutti gli ambiti in cui hanno ricevuto formazione professionale. Oltre il 70% degli addetti rispondenti ha definito la formazione almeno *Adeguata*. **La soddisfazione complessiva, tuttavia, supera di poco la sufficienza**: la media delle valutazioni, infatti, è pari a 6,20/10.

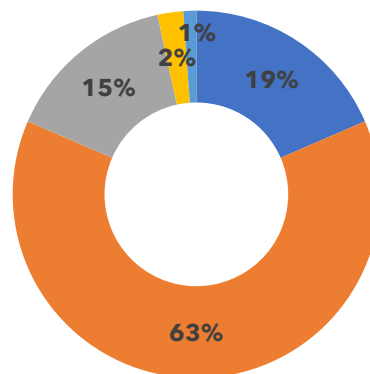
Formazione Giurisdizionale



- Sì, in occasione dell'inserimento nell'ufficio di assegnazione
- Sì, in fasi successive all'inserimento
- Sì, in occasione dell'inserimento nell'ufficio di assegnazione, Sì, in fasi successive all'inserimento
- No
- Non so / preferisco non rispondere

Figura 12. Formazione giurisdizionale

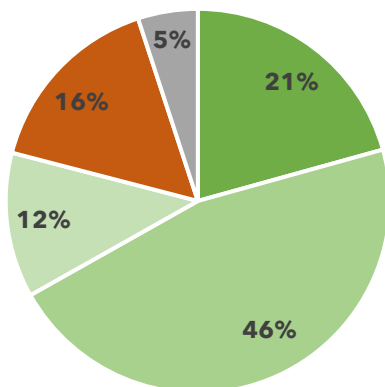
Adeguatezza formazione giurisdizionale



- Molto adeguata
- Adeguata
- Poco adeguata
- Per nulla adeguata

Figura 13. Adeguatezza formazione giurisdizionale

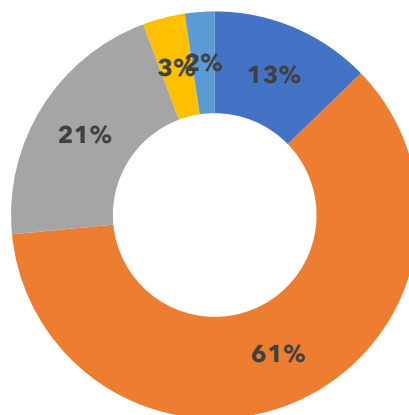
Formazione Amministrativa



- Sì, in occasione dell'inserimento nell'ufficio di assegnazione
- Sì, in fasi successive all'inserimento
- Sì, in occasione dell'inserimento nell'ufficio di assegnazione, Sì, in fasi successive all'inserimento
- No
- Non so / preferisco non rispondere

Figura 14. Formazione amministrativa

Adeguatezza formazione amministrazione



- Molto adeguata
- Adeguata
- Poco adeguata
- Per nulla adeguata
- Non so / preferisco non rispondere

Figura 15. Adeguatezza formazione amministrazione

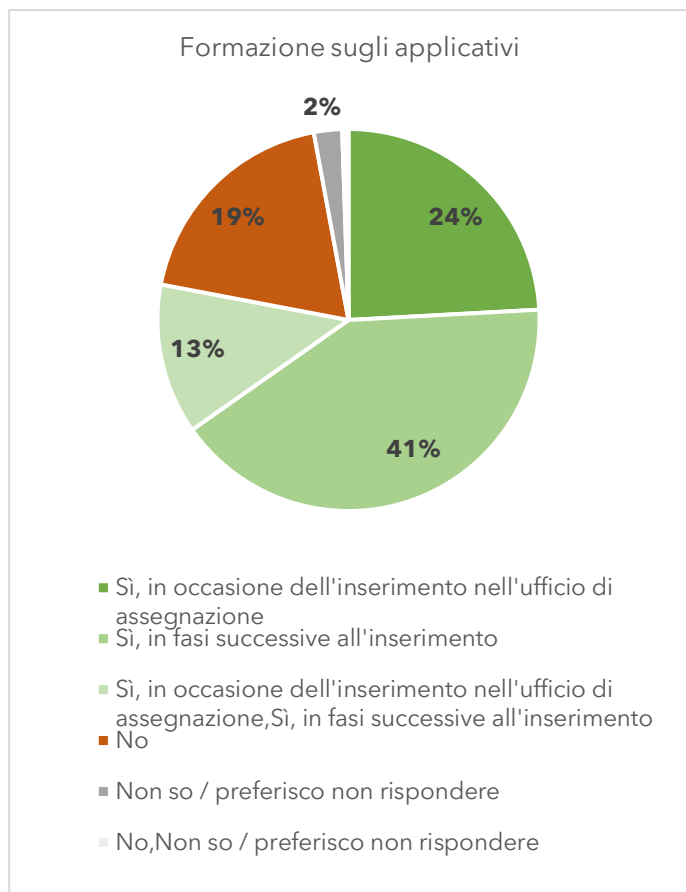


Figura 16. Formazione sugli applicativi

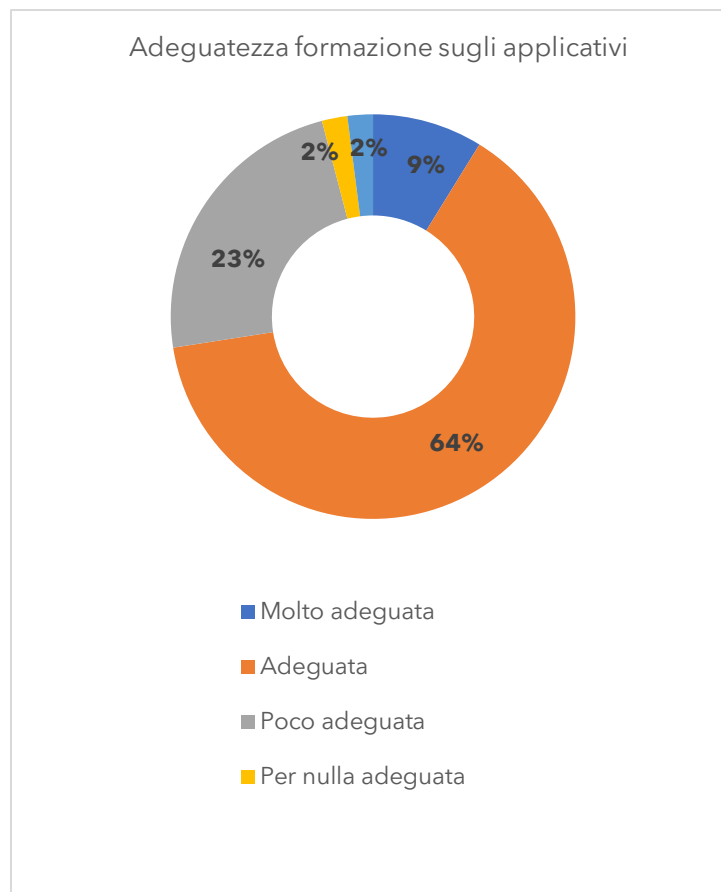


Figura 17. Adeguatezza formazione sugli applicativi

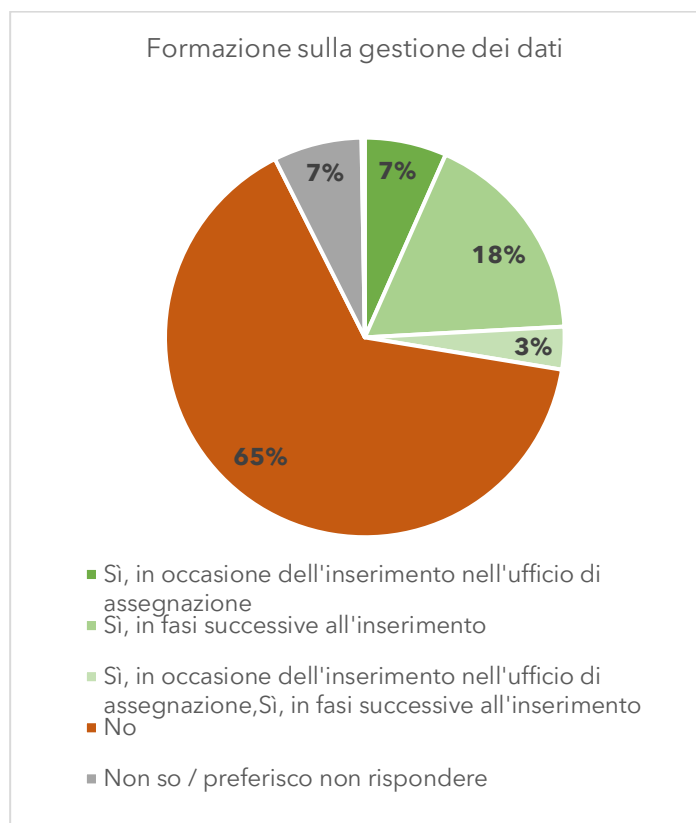


Figura 18. Formazione sulla gestione dei dati

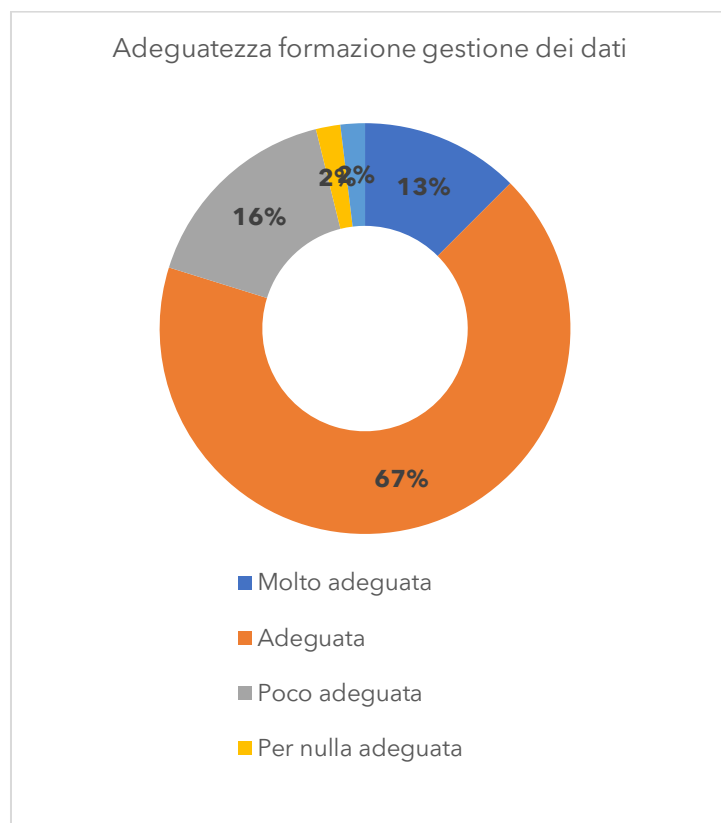


Figura 19. Adeguatezza formazione gestione dei dati

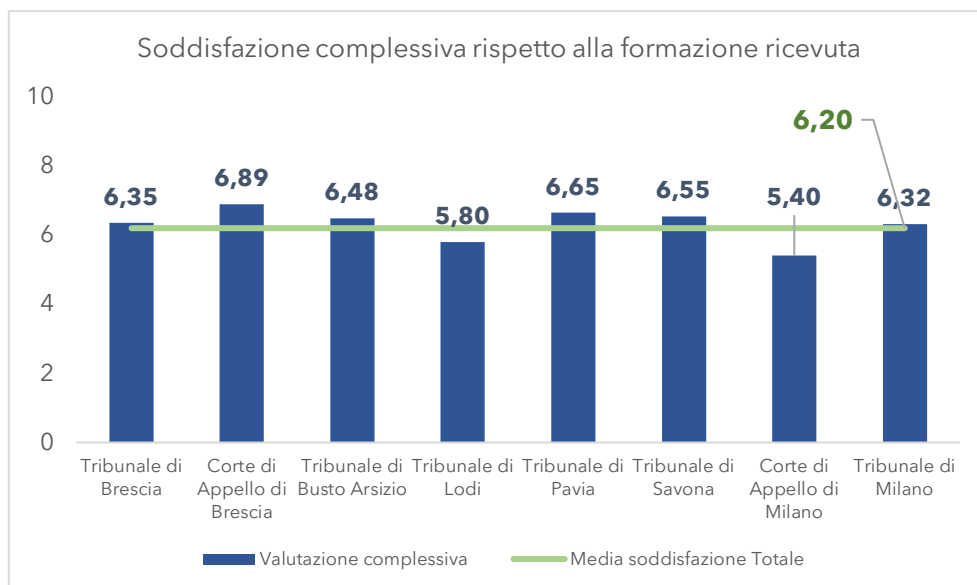


Figura 20. Soddisfazione complessiva rispetto alla formazione ricevuta

2.5 Attività svolte

La sezione 5 del questionario è stata dedicata a mappare la frequenza di svolgimento delle attività previste dal mansionario degli AUP come da allegato II del DL 80/2021. In particolare, è stato chiesto ai partecipanti di indicare per ciascuna attività se essa viene svolta *Quotidianamente*, *Spesso*, *Raramente* o *Mai*. Attraverso questo quesito si è riusciti a rilevare che le attività più frequentemente esercitate sono il *Supporto per bozze a provvedimenti semplici* e lo *Studio dei fascicoli*. Seguono il *Raccordo con il personale addetto alle cancellerie* e il *Supporto al Giudice*. Pur essendo anch'essa un'attività di rilievo per il ruolo di AUP, le *Attività di cancelleria* figurano tra le meno frequenti nella giornata di lavoro tipo dei rispondenti. Ciò tuttavia non significa che queste attività non vengono svolte, ma che appunto, vengono svolte più sporadicamente, anche per la natura stessa della mansione.

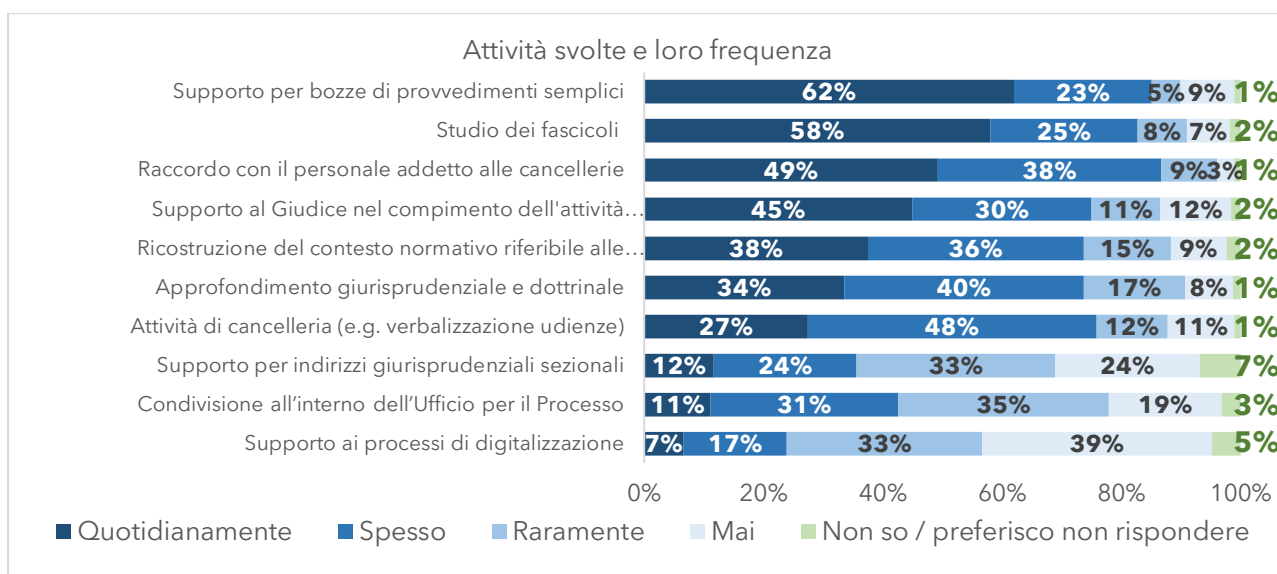
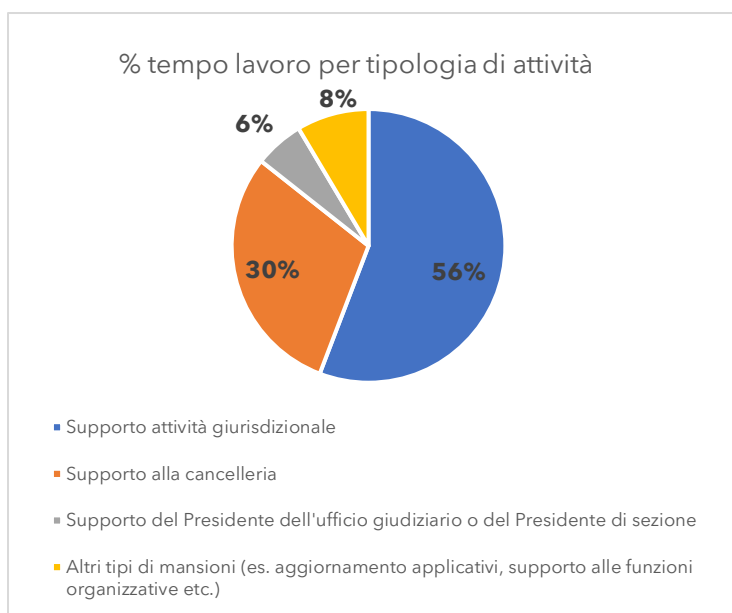


Figura 21. Attività svolte e loro frequenza



Un secondo quesito sulle attività degli addetti è riferito alla percentuale di tempo-lavoro delle diverse mansioni. Secondo le analisi aggregate, le attività di natura giurisdizionale occupano più della metà del tempo-lavoro degli addetti (circa il 56% del totale), mentre quelle di supporto alla cancelleria meno di un terzo (circa il 30% del totale).

Figura 22. Percentuale di tempo lavoro per attività

In ultimo, la survey ha indagato l'importanza percepita del proprio ruolo di AUP sotto tre punti di vista, ovvero per la *Performance dell'Ufficio* nel suo complesso, per la *Performance della Sezione* di assegnazione e per l'efficientamento del *Lavoro del Giudice*. Come evidenziato dalla Figura 23, gli addetti ritengono il proprio ruolo *Molto* importante in tutti gli ambiti considerati, specialmente per il miglioramento della performance dell'Ufficio (72% di loro hanno risposto *Molto* per performance dell'ufficio; 67% per la performance della Sezione; 63% per il Lavoro del giudice). Oltre il 90% dei rispondenti ritiene il proprio ruolo molto o abbastanza importante.

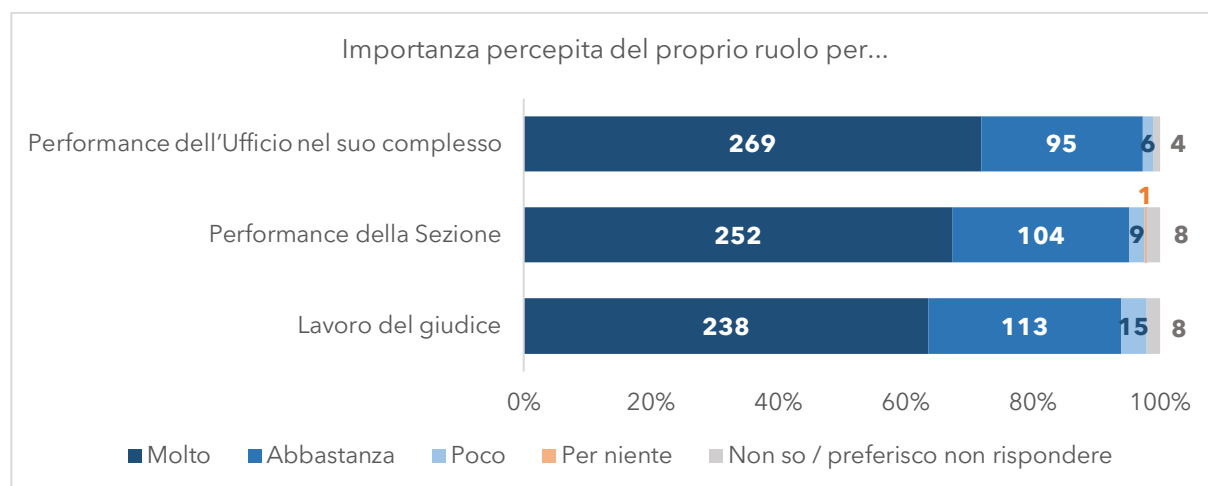


Figura 23. Importanza percepita del proprio ruolo

2.6 Competenze esercitate

Nella sezione 6 il questionario ha richiesto agli AUP di indicare con quale frequenza viene esercitato un set di 12 *soft-skills*, ovvero competenze professionali non tecniche, e la loro rilevanza nello svolgimento delle loro attività. Queste competenze sono state elaborate sulla base di interviste a magistrati, che le hanno indicate come quelle più importanti per esercitare correttamente il ruolo di AUP. Le *soft-skills* ritenute rilevanti per la figura dell'AUP sono elencate qui sotto, con relativa spiegazione:

Visione sistemica	Essere in grado di comprendere le relazioni ed implicazioni tra parti diverse dell'ufficio giudiziario e del contesto in cui opera.
Orientamento al Servizio	Operare in una ottica di servizio all'interno e all'esterno dell'ufficio, consapevole delle esigenze dei diversi soggetti interessati.
Collaborazione verso il risultato	Comprendere gli obiettivi e i traguardi da raggiungere offrendo e ottenendo collaborazione dalle altre persone a questo scopo.
Attenzione alla qualità	Operare con precisione curando l'accuratezza e verificando la correttezza del lavoro svolto in tutte le sue fasi.
Problem solving	Fare il possibile per individuare e mettere in pratica soluzioni adeguate ai problemi da affrontare nelle attività assegnate.
Gestione del proprio tempo di lavoro	Pianificare la propria attività con efficacia per gestire al meglio anche le situazioni di particolare carico.
Spirito di iniziativa	Agire rapidamente per proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, metodi, soluzioni a fronte di problemi ed opportunità.
Lavoro in gruppo	Essere consapevole dell'importanza di integrare esperienze e professionalità diverse e di conseguenza facilitare il lavoro del gruppo.
Analisi delle informazioni	Reperire informazioni aggiuntive, anche non strutturate, al fine di ottenere una comprensione adeguata dell'oggetto del lavoro.
Attenzione alla relazione	Sviluppare relazioni interpersonali positive sul lavoro.
Autocontrollo	Gestire efficacemente le situazioni di stress.
Reazione all'errore	Individuare correttamente le cause di errori o altri eventi negativi e reagire ad essi in modo costruttivo.

Tabella 4. Lista delle soft-skills

Come si può evincere dalla Figura 24, le competenze più frequentemente esercitate sono l'*Attenzione alla qualità* (il 73% ha ammesso di esercitare questa competenza quotidianamente) e la *Gestione del proprio tempo di lavoro* (69%). Traducendo in termini concreti queste risposte, si può affermare che l'opinione comune dei rispondenti sia che il lavoro di AUP richieda principalmente disciplina, attenzione alle scadenze, rigore e precisione nell'esecuzione delle singole attività, e probabilmente una visione parcellizzata del lavoro più che una visione di insieme. Infatti, dall'altra parte dello spettro si può notare come le competenze esercitate con minore frequenza siano la *Visione sistemica*, al 43%, l'*Orientamento al Servizio*, al 40% e il *Lavoro in Gruppo*, al 35%. Queste affermazioni possono sia orientare l'organizzazione di attività formative dedicate a rafforzare le competenze meno esercitate, sia a individuare specifici percorsi di crescita degli AUP in base alle predisposizioni e capacità/carenze individuali.

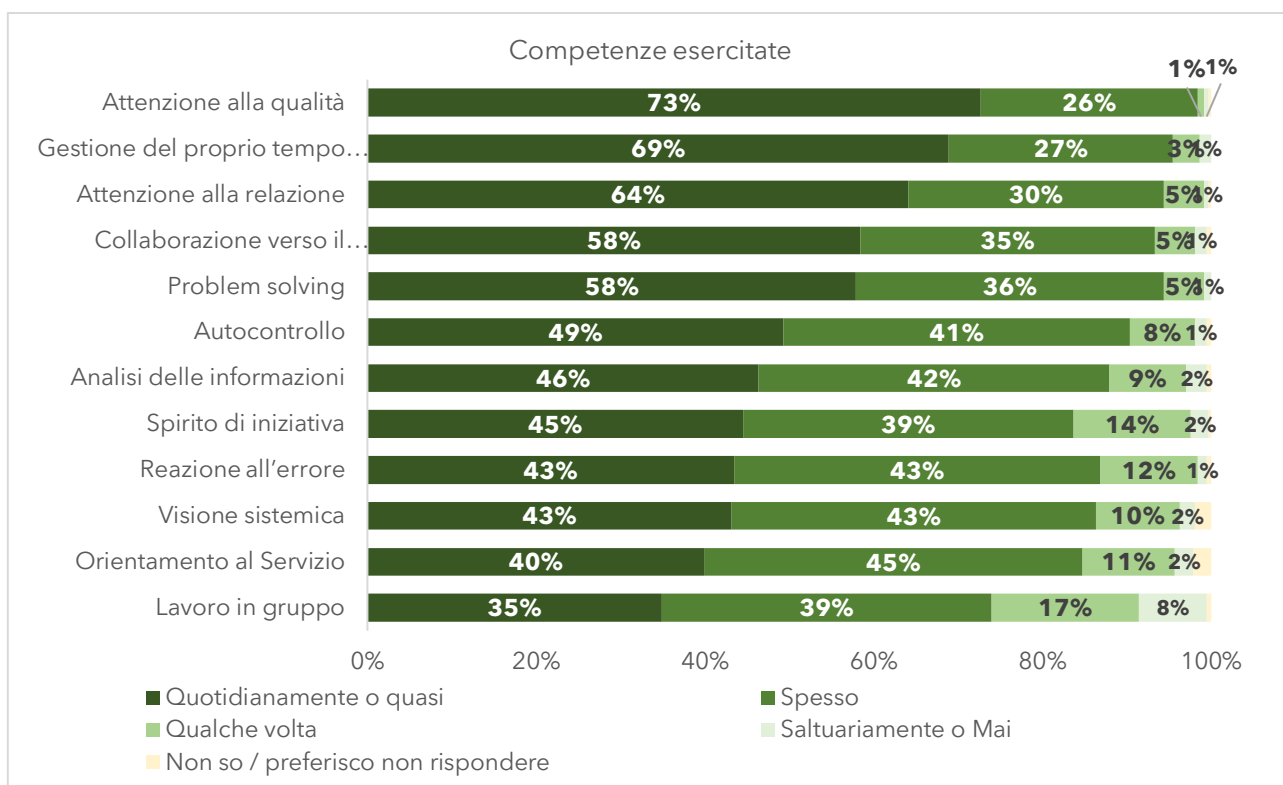


Figura 24. Competenze esercitate

Nel secondo quesito relativo alle *soft-skills* gli addetti potevano segnalare fino a sei competenze che ritenessero importanti ai fini del lavoro di AUP. Anche in questo caso, come evidenziato dalla Figura 25, le competenze ritenute meno rilevanti risultano essere quelle relative al *Lavoro di gruppo* e alla *Visione sistemica*; sorprendentemente anche l'*Analisi delle informazioni* si trova in fondo alla classifica. Resta invece in testa l'*Attenzione alla qualità*, il che conferma l'esigenza di precisione e di affidabilità. Questo tipo di informazioni segnalano l'esigenza di iniziative formative e di supporto all'esercizio di competenze trasversali indispensabili alla corretta interpretazione del ruolo degli AUP.



Figura 25. Importanza delle competenze

2.7 Organizzazione del lavoro

La sezione successiva del questionario è stata dedicata alla rilevazione dei modelli organizzativi in cui sono stati inseriti gli addetti. Agli AUP è stato chiesto di indicare quali modelli organizzativi rispecchino maggiormente il modello in essere nel proprio ufficio.

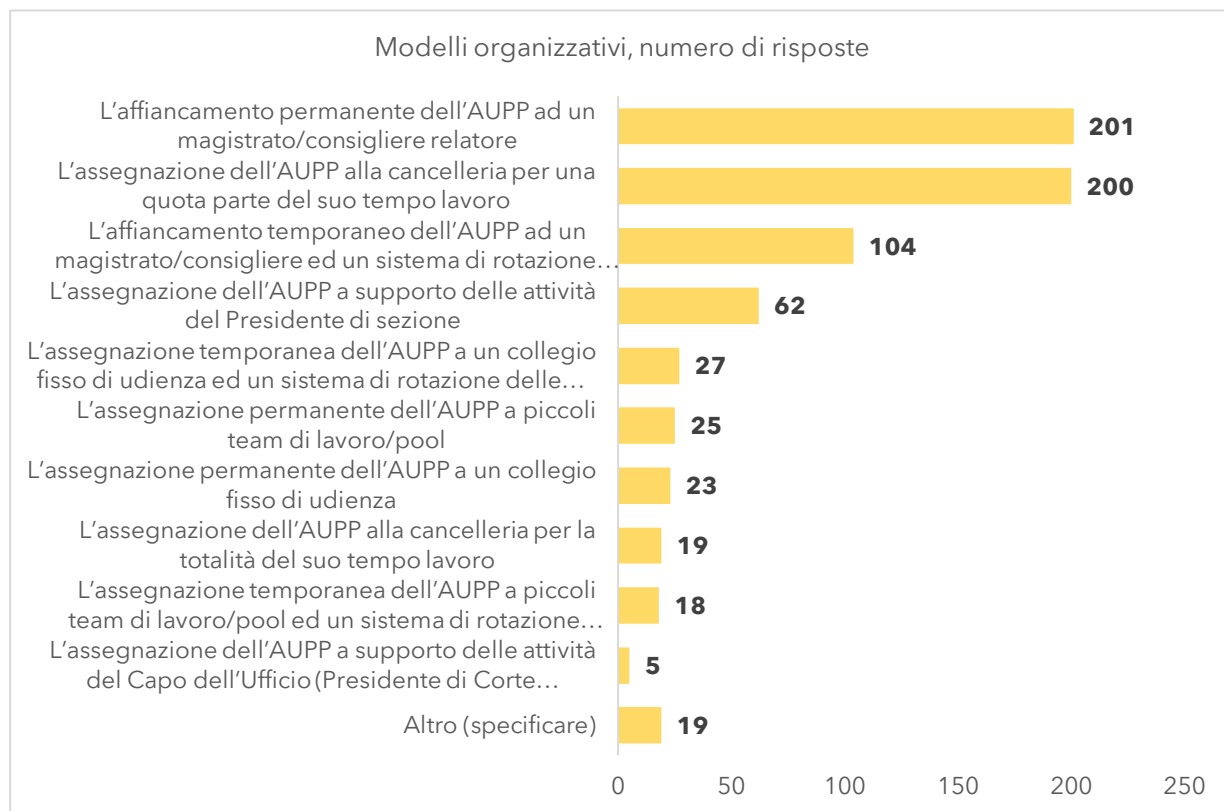


Figura 26. Modelli organizzativi

Il 53% degli addetti ha affermato di essere assegnato a un magistrato/consigliere in maniera permanente, secondo il cosiddetto *modello one-to-one*. Il 27% ha affermato che tale assegnazione ha invece natura temporanea. Il 52% dei rispondenti ha affermato di svolgere attività di affiancamento alla Cancelleria per una percentuale del proprio tempo lavoro. A seguire, il 16% degli addetti affianca il Presidente della Sezione nelle sue attività. Si può dire quindi che l'assegnazione al Giudice è il modello in assoluto più diffuso nelle Corti e nei Tribunali inclusi nell'indagine.

Infine, nella sezione dedicata al monitoraggio, gli AUP hanno affermato che il Magistrato assegnato è il primo referente; a seguire, il Presidente di Sezione e il Dirigente di cancelleria.

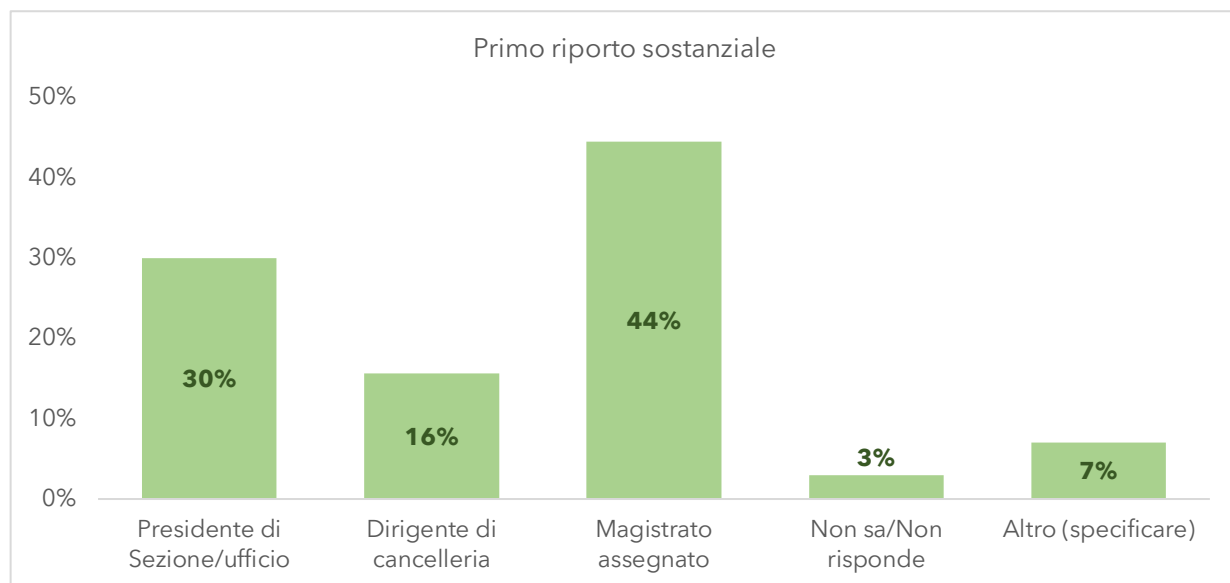


Figura 27. Primo riporto sostanziale

2.8 Prospettive future

Disseminate fra le varie sezioni del questionario, il Team del Politecnico ha inteso anche raccogliere dati rispetto alle prospettive future degli AUP. Secondo le risposte ricevute, il 66% degli AUP è incline a cercare un'altra occupazione prima della scadenza del contratto. Questo è dovuto principalmente da due fattori. Primo, la natura temporanea del ruolo di AUP e le scarse probabilità di rinnovo del contratto. Secondo, l'intenzione di partecipare a concorsi pubblici.

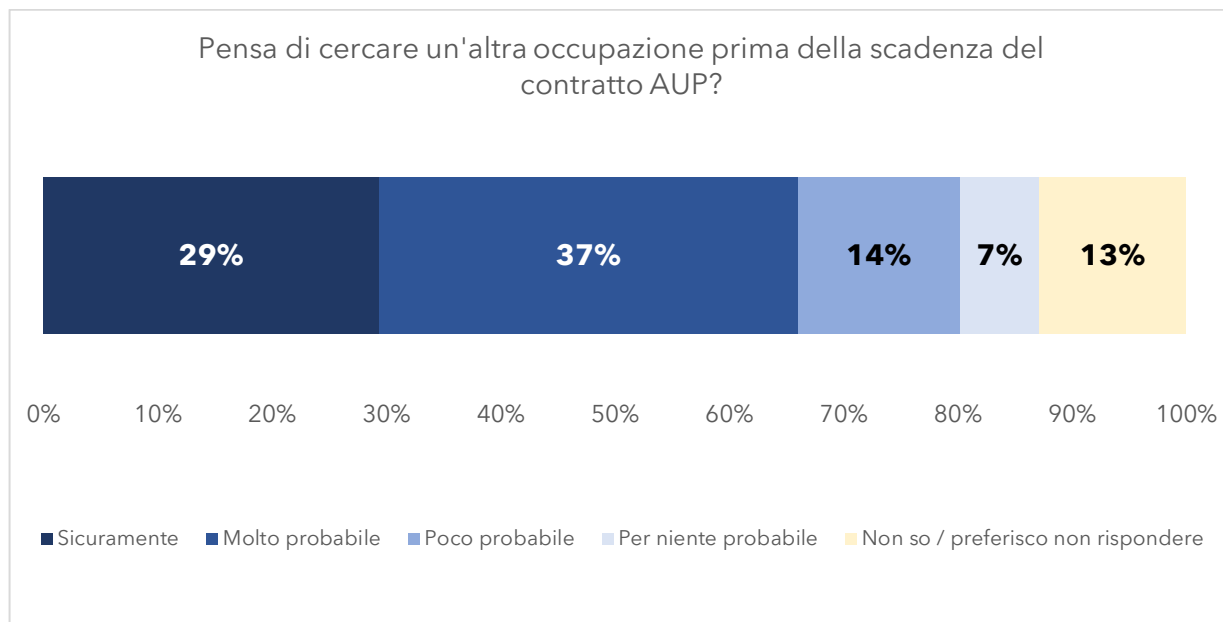


Figura 28. Pensa di cercare un'altra occupazione prima della scadenza del contratto AUP?

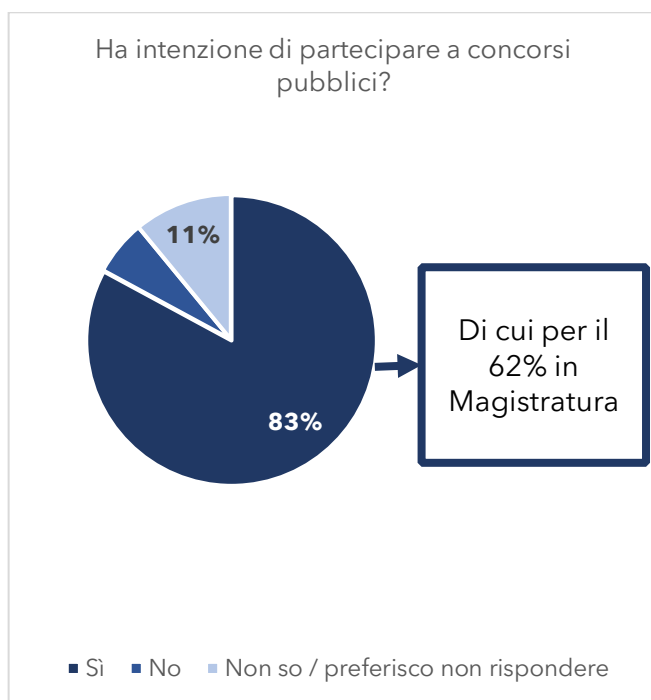


Figura 29. Ha intenzione di partecipare a concorsi pubblici?

Infatti, ben l'83% degli addetti ha dichiarato di voler partecipare a un concorso pubblico, che nel 62% dei casi risulta essere il concorso di magistratura. Questo dato spiega in larga parte il dato sull'intenzione degli addetti di cercare impiego prima della scadenza del contratto.

2.9 Soddisfazione complessiva

Infine, nell'ultima sezione, il questionario ha chiesto agli addetti di indicare il loro livello di soddisfazione rispetto all'accrescimento professionale (competenze acquisite) e personale legati al ruolo di AUP, nonché di esprimere un grado di soddisfazione generale. A tal fine, è stato richiesto agli AUP di indicare, su una scala da 1 a 10, la percezione del proprio accrescimento personale alla luce delle competenze acquisite ed il proprio livello di soddisfazione complessiva. I risultati, come mostrato dalle Figure 30 e 31, sono largamente sovrapponibili, attestandosi rispettivamente su una media di 7.7/10 e 7.6/10.

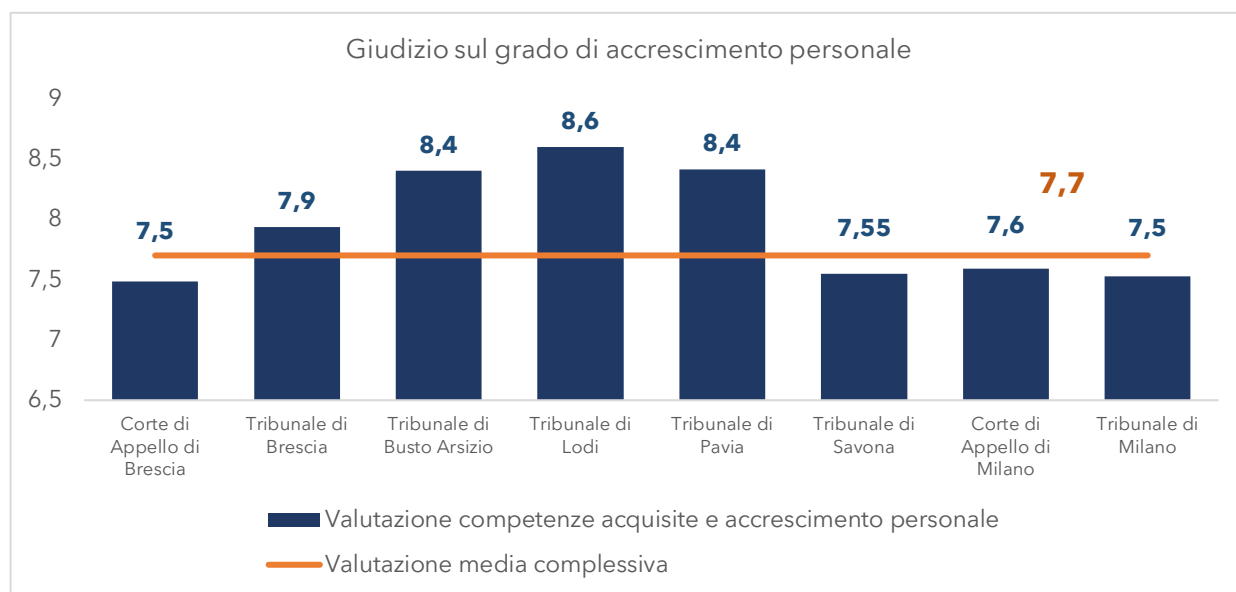


Figura 30. Giudizio sul grado di accrescimento personale

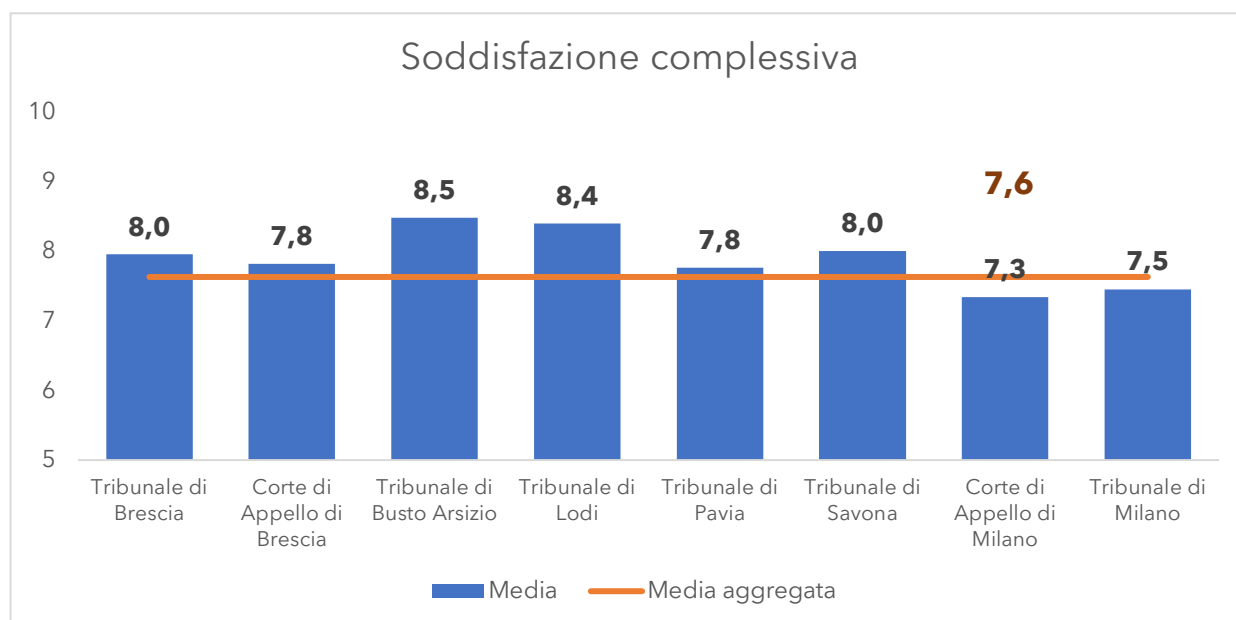


Figura 31. Soddisfazione complessiva

Le valutazioni complessive degli AUP rispetto a queste due dimensioni sono largamente positive. È anche da notare che, per entrambe le metriche, 8 non rappresenta solo la media approssimata, ma anche la moda, cioè il voto più frequentemente dato dai rispondenti.

3 Conclusioni

3.1 Chi è l'AUP

L'AUP impiegato nell'Area Nord-Ovest nel primo anno di implementazione dell'UPP ha in media **34 anni**. Seppur l'incidenza delle donne rispetto agli uomini sia notevolmente più alta, questo è da attribuirsi ad una tipica distorsione che caratterizza i questionari online e che vede le donne rispondere sistematicamente in maniera più massiccia degli uomini.

Le risposte aggregate del campione confermano che le due principali finestre di **inserimento** degli AUP sono state **febbraio e giugno 2022**. Gli AUP inseriti in mesi diversi rappresentano meno del 2% del campione. Questo dato, seppur appaia di scarsa importanza, è invece indicativo del fatto che gli AUP che hanno abbandonato i loro incarichi nei primi mesi dopo l'inserimento (un numero stimato intorno al 15% negli uu.gg. milanesi) non sono stati prontamente sostituiti.

Per quanto riguarda il livello e tipo di **istruzione**, la grande maggioranza degli AUP dispone di una **Laurea Magistrale a Ciclo Unico in Giurisprudenza**, dato che riflette l'età media degli AUP. Non sorprende che quasi il 50% del campione abbia conseguito ulteriori titoli di studio (Diplomi di specializzazione, Dottorati di Ricerca, Master di Primo e di Secondo Livello), mentre di maggior interesse è il dato relativo alle **abilitazioni professionali**. Infatti, ben l'**85% degli AUP** ne possiede una. Fra questi, due terzi sono **avvocati abilitati (56% del campione totale, n=213)**, mentre un terzo contabili e/o commercialisti abilitati.

Anche i dati medi relativi alle esperienze professionali pregresse riflettono in gran parte l'età media del campione. Il **67% degli AUP vanta almeno un'esperienza professionale pregressa**. Essa è stata, nel 72% dei casi, compresa fra l'uno ed i 5 anni. Per quanto riguarda la tipologia dell'esperienza professionale, il **38% degli AUP (n=144) ha svolto un tirocinio ex art. 73**.

Per quanto concerne le **prospettive future**, riportiamo un dato di sicuro interesse quando rileviamo che ben il **66% dei rispondenti sta cercando un'occupazione alternativa** prima del termine del contratto da AUP, con la gran parte di essi intenzionati a partecipare a **concorsi pubblici, in primis quello di magistratura**. Questo dato, se letto insieme a quello di dispersione degli AUP discusso prima, pone dei dubbi rispetto al mantenimento degli organici degli AUP nel breve e medio periodo.

3.2 Cosa fa l'AUP?

La maggioranza degli AUP che hanno preso parte alla rilevazione, una volta inseriti nei rispettivi uffici, ha ricevuto formazione sulle macro-attività dell'AUP, sia in entrata che *on job*. Il **69% ha ricevuto formazione su temi attinenti la giurisdizione**, fondamentale alla luce delle mansioni, previste ed effettivamente svolte (si veda sotto), degli AUP. Seppur il dato non sia del tutto insoddisfacente, stupisce che, vista la sua importanza, la formazione di carattere giurisdizionale abbia interessato meno AUP rispetto ad altri tipi di formazione. Infatti, Per quanto riguarda la **formazione su tematiche amministrative e sugli applicativi informatici**, esse sono state offerte al **79% degli AUP**. E' forse per la discrepanza fra attività effettivamente svolte dagli AUP e tipologia di formazione ricevuta che le attività formative sono state considerate appena adeguate, con un **tasso di soddisfazione complessivo da parte degli AUP di 6.2/10**.

Dal punto di vista delle mansioni svolte, tre di esse emergono come quelle più frequentemente svolte e sulle quali il maggior numero di ore lavoro dell'AUP si concentra: si tratta del **supporto alla**

redazione di bozze di provvedimenti semplici, dello **studio dei fascicoli** e delle **attività di raccordo con le cancellerie**. Si tratta di mansioni **svolte quotidianamente o spesso da più dell'80% degli AUP**. In fondo all'elenco delle attività svolte con maggiore frequenza si pongono il supporto ai processi di digitalizzazione e la condivisione di prassi all'interno dell'UPP.

In totale, **l'attività di supporto alla giurisdizione assorbe circa il 60% delle ore lavoro degli AUP** mentre il **raccordo con le cancellerie occupa circa il 30% del tempo**.

Una delle dimensioni più interessanti mappate dal questionario è relativa ai **modelli organizzativi** attraverso i quali gli AUP sono integrati nelle diverse sezioni degli uu.gg. interrogati.

Il modello organizzativo prevalente risulta essere ancora quello del cosiddetto ***one-to-one***, cioè il modello organizzativo secondo cui **gli AUP sono affiancati in maniera permanente ad un magistrato/consigliere**. All'interno di questa relazione diadica, per la maggior parte degli AUP una quota delle ore lavoro è dedicata ad attività di raccordo con le cancellerie o alla verbalizzazione delle udienze. Sebbene una varietà di modelli organizzativi alternativi sia già emersa, l'unico modello che è usato con una certa frequenza è una variazione del **modello *one-to-one* che prevede la rotazione (di solito trimestrale o semestrale) degli AUP** nel supporto ai diversi magistrati/consiglieri della sezione.

Altro elemento comune a molti uu.gg. è il fatto che **un AUP viene assegnato al Presidente della sezione** con compiti di supporto alle sue attività di gestione delle assegnazioni dei fascicoli e di calendarizzazione delle udienze della sezione.

Una volta presi in rassegna la formazione ricevuta e le mansioni svolte dagli AUP ed i modelli organizzativi entro cui sono impiegati, è importante capire quali **competenze** siano richieste a queste nuove figure ibride per svolgere le proprie mansioni.

Sebbene tutte le competenze di cui abbiamo chiesto conto (si veda la Tabella 3) siano rilevanti per la figura dell'AUP, in questa sede ci limitiamo a discutere le tre competenze che vengono esercitate in maggior e minor misura. Per quanto concerne le prime, si tratta di competenze tipiche di una relazione professionale diadica basata sul rapporto stretto con una figura professionale senior, come può essere un magistrato per un AUP. Nel contesto di questa relazione, che è quella promossa dai modelli organizzativi *one-to-one*, le **competenze maggiormente esercitate sono l'attenzione alla qualità, la gestione del proprio tempo di lavoro e l'attenzione alla relazione**. Di converso, le competenze meno esercitate sono quelle tipiche dei team di lavoro: lavoro in gruppo, visione sistemica e orientamento al servizio (quest'ultima motivata anche dalla distanza materiale che esiste fra l'AUP e le sue funzioni e l'utente giustizia). È importante notare che, nella misura in cui le competenze esercitate riflettono una situazione *as is* largamente determinata dalla prevalenza del modello organizzativo *one-to-one*, esiste una leggera discrepanza fra competenze esercitate e competenze ritenute importanti ai fini del buon svolgimento del lavoro di AUP. Infatti, sebbene meno esercitate di altre, le competenze relative alla **collaborazione verso il risultato sono ritenute fra le più importanti**, seconde solo all'attenzione per la qualità (competenza che possiamo definire *core* per qualsiasi giurista a qualsiasi livello di carriera).

Infine, per quanto concerne il **monitoraggio** delle attività degli AUP, seppur questi ultimi siano legalmente integrati nelle fila del personale amministrativo di cancelleria, esso segue un principio

funzionale laddove i **primi riporti sostanziali degli AUP sono tomati (magistrato/consigliere assegnato o Presidente di sezione)**, alla luce della preminenza delle funzioni giurisdizionali svolte degli AUP.

3.3 Cosa pensa l'AUP?

Per concludere, riteniamo opportuno avanzare delle brevi conclusioni anche rispetto a quello che gli AUP pensano di questa nuova esperienza professionale.

L'UPP, almeno per la maggioranza degli addetti che hanno preso parte alle nostre rilevazioni, è un'esperienza arricchente e gratificante per gli addetti. La valutazione media rispetto alla soddisfazione legata alle competenze acquisite e all'accrescimento personale conseguenti il loro ruolo da AUP si attesta su un valore di 7.7/10, dato che fa il paio con il dato di **soddisfazione complessiva** che si attesta su un valore di **7.6/10**.

Chiudiamo questo rapporto con un dato estremamente incoraggiante: più del **90%** degli AUP che hanno risposto alla rilevazione percepiscono il proprio **ruolo come molto o abbastanza importante ai fini della performance** degli uffici in cui sono inseriti.