



**UNIONE EUROPEA**  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la  
Coesione Territoriale*



*Ministero della Giustizia*



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DELL'INSUBRIA**

**NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST**  
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale  
Codice progetto: CUP D19J22000240006.

# STATO ED EVOLUZIONE DEI SERVIZI DI GESTIONE DEL CONTENZIOSO E UTILIZZO DELL'UPP

Tribunale di Como



## Sommario

Introduzione.....	3
<b>Lo stato delle performance del Tribunale (a luglio 2022) .....</b>	<b>4</b>
1. Strumenti regolatori.....	4
2. Risorse umane .....	4
3. Risorse materiali.....	5
4. Tecnologie.....	5
5. Modelli statistici.....	5
6. Aree di attività .....	5
7. Punti di forza dell'Ufficio giudiziario.....	5
8. Punti di forza dell'UPP .....	6
9. Punti di debolezza dell'Ufficio giudiziario .....	6
10. Punti di debolezza dell'UPP .....	6
11. Piano formativo ed erogazione della formazione.....	7
<b>Struttura organizzativa del Tribunale: descrizione grafica e analisi .....</b>	<b>7</b>
A. Colpo d'occhio .....	7
B. Risultato dei questionari somministrati al Tribunale .....	9
C. Evidenze.....	10
<b>L'analisi del contenzioso civile e del ruolo dell'UPP.....</b>	<b>14</b>
A. Logiche di scelta dei domini analizzati.....	14
B. Procedimento di separazione giudiziale .....	14
C. Procedimento di Amministrazione di sostegno .....	16
D. Confronto del ruolo degli UPP nel settore famiglia e volontaria giurisdizione. ....	19
<b>Linee guida per l'implementazione delle proposte .....</b>	<b>20</b>
1. Organizzazione Interna:.....	20
2. Sottodimensionamento del Personale:.....	20
3. Organizzazione AUPP:.....	20
4. Formazione AUPP:.....	20
5. Utilizzo delle risorse informatiche: .....	20
6. Relazioni interne: .....	20
7. Relazioni esterne:.....	21

## Introduzione

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di illustrare lo studio di natura gestionale e organizzativa operato presso il Tribunale di Como nell'ambito del progetto di ricerca Next Generation UPP. All'esito di una prima ricostruzione della situazione in cui versava l'Ufficio giudiziario nel luglio 2022, si sono svolti cinque incontri presso il Tribunale nel corso dei quali, dapprima, sono state enucleate le aree sulle quali condurre la ricerca e, successivamente, si è svolta l'analisi dei procedimenti di separazione giudiziale e di amministrazione di sostegno, con il coinvolgimento dei Magistrati, del personale di Cancelleria e degli addetti all'Ufficio del Processo (di seguito anche "AUPP"). Completata l'analisi, è emersa la volontà dei Giudici di snellire le procedure dagli incombenti di natura amministrativa non necessari che determinano un ritardo nel flusso di lavoro (i.e. eliminazione del doppio passaggio del fascicolo cartaceo dal giudice relatore e successivamente dal Presidente di Sezione per la firma).

Il report è organizzato in quattro capitoli:

**1. Stato delle Performance del Tribunale (a luglio 2022):** in questa sezione si esaminano vari aspetti del Tribunale, tra cui gli strumenti regolatori utilizzati, le risorse umane e materiali, le tecnologie impiegate, i modelli statistici utilizzati per l'analisi delle performance, le diverse aree di attività e la programmazione ed erogazione della formazione. Si identificano i punti di forza e di debolezza sia dell'Ufficio Giudiziario che dell'Ufficio del Processo (di seguito anche "UPP").

**2. Struttura Organizzativa del Tribunale:** questa sezione offre una descrizione grafica e un esame della struttura organizzativa del Tribunale. L'analisi si suddivide in due sottosezioni focalizzate sull'Area di Giurisdizione e sull'Area Amministrativa, fornendo un'analisi dettagliata dei processi interni, dei rapporti gerarchici e della distribuzione delle responsabilità. Viene inoltre presentata l'analisi dei risultati dei questionari somministrati al personale del Tribunale, fornendo un'ulteriore prospettiva sulla percezione interna della struttura organizzativa.

**3. Analisi del Contenzioso Civile e del Ruolo dell'UPP:** questa sezione si concentra sull'esame del contenzioso civile e del contributo offerto dall'UPP in tale ambito. Vengono discusse le logiche di scelta dei domini analizzati, l'analisi dei flussi di lavoro concernenti i procedimenti di separazione giudiziale e di amministrazione di sostegno.

**4. Linee Guida per l'Implementazione delle Proposte:** il capitolo finale del report presenta una serie di raccomandazioni basate sugli esiti delle analisi precedenti. Queste linee guida mirano a migliorare la gestione delle risorse interne, l'efficienza delle funzioni dell'UPP, l'organizzazione del Tribunale, l'adozione di strategie di *smart working* e innovazione, la gestione del personale e le relazioni esterne. Si evidenziano soluzioni per affrontare il sottodimensionamento del personale, l'ampliamento delle competenze dell'UPP e il miglioramento della formazione offerta al personale.

\*\*\*

In sintesi, il report intende fornire una panoramica dettagliata e completa della situazione attuale del Tribunale di Como, con un occhio attento all'identificazione di aree di miglioramento e alla definizione di strategie per il rafforzamento della struttura organizzativa e delle *performance* generali. L'elaborato si avvale di un approccio tecnico e accademico, basato su principi di organizzazione aziendale e *public management*, offrendo, inoltre, uno sguardo di più ampio respiro rispetto alle esperienze internazionali in materia di collaborazione con le figure di assistenti giudiziari esistenti.

Con riferimento a tali ultimi due aspetti sono stati allegati i risultati di ricerca ottenuti in relazione ai modelli di *public management*, utili a fornire un *framework* teorico rispetto alle modalità d'implementazione della terza fase d'intervento presso il Tribunale, nonché al profilo professionale degli assistenti giudiziari negli ordinamenti italiano, spagnolo, inglese e americano, che consente di trarre spunti di miglioramento dei sistemi organizzativi degli Uffici dai modelli rispettivamente dell'*Oficina judicial* spagnola, dei *Justice clerk* statunitensi e dei *Judicial assistants* britannici (Allegati F e G).

## **Lo stato delle performance del Tribunale (a luglio 2022)**

### **Sintesi del report specifico consegnato nell'estate 2022**

Il Tribunale di Como è un Ufficio giudiziario di medie dimensioni caratterizzato da una situazione organizzativa contraddistinta da un elevato livello di *turn-over* che, in alcuni periodi di tempo, consente al Tribunale di operare con efficienza mentre, in altri momenti, determina un rallentamento delle attività a causa delle scoperture in organico. Tuttavia, il livello di arretrato consente di collocare il Tribunale di Como tra gli Uffici giudiziari considerati virtuosi rispetto alla media nazionale. Dall'analisi complessiva della struttura sono emerse criticità legate in particolare ad alcune Sezioni, quali l'Ufficio Gip e il settore famiglia e tutele. L'enucleazione delle aree di criticità sulla base del criterio della materia consente di dedurre che le problematiche non afferiscono a problemi strutturali dell'intero Ufficio giudiziario, ma appaiono legate ad ambiti organizzativi specifici.

#### **1. Strumenti regolatori**

Lo strumento regolatore relativo all'organizzazione dell'Ufficio è il Progetto Organizzativo adottato dal Presidente vicario del Tribunale nel dicembre 2021.

#### **2. Risorse umane**

Delle 35 unità previste, nel febbraio 2022 avevano preso servizio presso il Tribunale 18 addetti UPP, 2 dei quali avevano rinunciato all'incarico dopo un breve periodo.

**NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST**  
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale  
Codice progetto: CUP D19J22000240006.

Successivamente, nel mese di giugno 2022, erano state previste 7 nuove assunzioni di cui, tuttavia, ne erano state attuate unicamente 5.

Dunque, a luglio 2022 il totale delle risorse umane destinate all'Ufficio per il Processo ammontava a 21 unità.

### 3. Risorse materiali

Nonostante le difficoltà organizzative legate alla necessità di sostituire i personal computer obsoleti, vi era stato un tentativo di adeguamento degli spazi del Tribunale all'arrivo dei nuovi funzionari attraverso un adeguato studio logistico. In particolare, si è tentato di garantire che tutti gli addetti UPP appartenenti a un determinato settore fossero posizionati in uffici se non contigui, perlomeno vicini tra loro. Tali sforzi hanno riguardato sia la riorganizzazione degli spazi che la messa a disposizione di risorse materiali *tout court*. I nuovi funzionari, infatti, hanno ottenuto la piena disponibilità di scrivanie, computer portatili, monitor, modem e smart card per accedere da remoto ai sistemi informatici in uso presso il Tribunale.

### 4. Tecnologie

Gli addetti UPP hanno la possibilità di accedere ai software sia del settore civile (SICID e SIECIC) sia del settore penale (SICP, SNT e TIAP) e sono abilitati ad operare contemporaneamente tanto sui sistemi informatici riservati al personale togato, quanto su quelli di competenza delle Cancellerie.

### 5. Modelli statistici

L'attività di monitoraggio relativa all'Ufficio giudiziario in senso generale è stata in parte demandata agli addetti UPP, i quali sono stati incaricati dell'analisi degli aspetti statistici. Inoltre, agli UPP è stato attribuito il compito di monitorare i fascicoli più remoti, da sottoporre all'attenzione dei magistrati affinché adottassero gli opportuni correttivi. Non è stato realizzato, né previsto, invece, nessun modello statistico di rilevazione delle attività dei funzionari UPP.

### 6. Aree di attività

Gli addetti UPP sono stati assegnati alle tre aree civile, penale e amministrativa, a seguito di una scelta operata da un'apposita commissione che ha provveduto a destinare i nuovi addetti UPP nei diversi settori. Il criterio di assegnazione adottato si è basato sul rispetto, laddove possibile, delle propensioni professionali dei nuovi assunti, contemperandole con le esigenze organizzative dell'Ufficio Giudiziario.

### 7. Punti di forza dell'Ufficio giudiziario

I punti di forza rilevati a luglio 2022 erano i seguenti:

- buon funzionamento del PCT, che ha consentito una piena smaterializzazione del fascicolo;

- implementazione dell'“uniformità giurisprudenziale” e fortificazione delle banche dati, grazie all'impegno dei due Magrif (Magistrati di riferimento per l'innovazione e l'informatica) per la giurisprudenza di merito civile e penale;
- buoni rapporti con l'Avvocatura, con la quale vi è un confronto costante;
- contenimento dell'arretrato relativo al contenzioso civile ordinario.

## 8. Punti di forza dell'UPP

Oltre a collaborare per la riduzione del *Disposition Time* quale obiettivo generale, il contributo dei funzionari UPP si era rivelato fondamentale nelle aree di attività caratterizzate da una certa standardizzazione. Il supporto dei funzionari UPP è particolarmente apprezzato nel settore del Giudice Tutelare e nel settore penale, dove è stata rilevata una maggiore celerità nello studio del fascicolo. Dal punto di vista relazionale, i nuovi funzionari hanno mostrato uno spirito fortemente collaborativo e una notevole spinta motivazionale volta all'efficientamento dei servizi che l'Ufficio Giudiziario è chiamato a erogare.

## 9. Punti di debolezza dell'Ufficio giudiziario

I punti di debolezza rilevati sono rappresentati dalla carenza di organico e dall'inadeguatezza delle strumentazioni materiali e informatiche.

Sul primo punto era stata rilevata una scopertura effettiva per il Tribunale di Como pari al 37.14% per il personale amministrativo e al 30% per i magistrati togati.

In merito al secondo punto, il Progetto Organizzativo rilevava come i computer in dotazione al personale dell'Ufficio Giudiziario fossero in parte obsoleti e non tutti idonei a supportare le nuove applicazioni. A ciò si aggiungeva il malfunzionamento della rete, generalmente inadeguata a supportare efficacemente il lavoro quotidiano e le esigenze di *performance* richieste.

## 10. Punti di debolezza dell'UPP

Le criticità relative all'Ufficio per il Processo si attestavano principalmente su due aspetti:

- numero di risorse effettivamente immesse;
- formazione dedicata ai nuovi addetti UPP.

Le risorse presenti a luglio 2022 erano già di molto inferiori a quelle assegnate (21/35); tuttavia, si temeva che l'inserimento di ulteriore personale avrebbe potuto produrre effetti distorsivi sull'organizzazione interna del Tribunale in termini di collocamento dei funzionari, formazione, reperimento del materiale informatico, disponibilità di punti rete e cablaggio del Palazzo di Giustizia.

## 11. Piano formativo ed erogazione della formazione

La formazione è avvenuta attraverso corsi teorici messi a disposizione dal Ministero, mentre non sono state attuate attività formative di iniziativa del singolo Tribunale a causa dello scarso tempo a disposizione. Si è prediletta una formazione sul campo che ha previsto non solo l'affiancamento del magistrato nella sua attività giurisdizionale, ma anche del personale di cancelleria nell'attività amministrativa.

*Allegato A report completo*

## **Struttura organizzativa del Tribunale: descrizione grafica e analisi**

### A. Colpo d'occhio

L'organigramma del Tribunale di Como è diviso in quattro macroaree principali: l'Area giurisdizionale, alla quale fa capo il Presidente del Tribunale; l'apparato di cancelleria e l'area amministrativa *tout court*, entrambe dipendenti dal dirigente amministrativo, il cui ruolo risulta tuttavia vacante; l'Ufficio per il Processo.

#### 1. Area giurisdizionale

Il Tribunale si compone di cinque sezioni:

- Prima sezione civile (fallimenti e procedure concorsuali, famiglia, volontaria giurisdizione ed esecuzioni immobiliari e mobiliari);
- Seconda sezione civile (contenzioso civile ordinario);
- Sezione lavoro (processi in materia di lavoro);
- Sezione penale dibattimentale;
- Sezione penale GIP-GUP.

La pianta organica prevede:

- 30 magistrati togati (attualmente prestano servizio 15 magistrati togati di area civile e 11 di area penale);
- 14 magistrati onorari (attualmente prestano servizio 7 magistrati onorari di area civile e 2 onorari di area penale);

#### 2. Personale amministrativo

Le cancellerie sono divise in 4 sezioni:

- Sezione civile contenzioso;
- Sezione civile non contenzioso;
- Ufficio fascicoli di parte;



- Cancelleria penale.

La pianta organica di cancelleria prevede:

- 105 unità di personale amministrativo (attualmente prestano servizio 65 unità: 33 nel settore civile e 32 nel settore penale).

Le cariche apicali del Tribunale di Como all'inizio del periodo di analisi erano entrambe vacanti. Di recente, la Dott.ssa Paola Parlati, che per lungo tempo ha svolto le funzioni di Presidente vicario del Tribunale, è divenuta Presidente effettivo. Il ruolo del dirigente amministrativo risulta essere vacante: pertanto, il Presidente del Tribunale svolge anche la funzione di dirigente amministrativo, coadiuvata dal funzionario Dott. Nicola Petronella.

Le presidenze delle sezioni sono assegnate dalla Dott.ssa Paola Parlati (sezione II civile) e dalla Dott.ssa Valeria Costi (sezione penale dibattimentale).

### 3. Addetti all'Ufficio per il processo

A fronte delle 35 unità previste, nel febbraio 2022 hanno preso servizio presso il Tribunale soli 17 addetti UPP e, a seguito di ulteriori oscillazioni, ad oggi ne risultano in servizio 18.

Con delibera del 13 ottobre 2021 il CSM ha modificato la Circolare sulle tabelle per il Triennio 2020-2022, inserendo gli "addetti all'Ufficio per il processo". Dalla circolare si evince che l'Ufficio per il processo è pensato come una struttura tecnica in grado di affiancare il giudice nei suoi compiti e nelle sue attività, costituendo uno *staff* al servizio del giudice e/o dell'ufficio.

La struttura organizzativa è stata istituita per essere assegnata a supporto di uno o più giudici professionali o di una o più sezioni, una volta valutati il numero delle sopravvenienze e delle pendenze a carico di ciascuna sezione o di ciascun magistrato, e tenuti in considerazione gli obiettivi perseguiti con i programmi di gestione. È consentita la costituzione di più uffici per il processo nello stesso ufficio.

Attualmente, l'assegnazione del personale UPP presso il Tribunale di Como è avvenuta "per settore" e non "*ad personam*", in modo tale che la condivisione delle risorse UPP tra tutti i magistrati appartenenti alla stessa sezione possa consentire una maggior circolazione delle conoscenze.

Nelle intenzioni del Tribunale (Progetto Ufficio per il processo – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza del Tribunale di Como, adottato con decreto n. 1686 del 21 dicembre 2021) l'inserimento di nuovi funzionari all'interno dell'ufficio del processo dovrebbe condurre alla realizzazione di veri e propri *staff* a supporto dei giudici per la macroarea di riferimento, assegnando almeno un funzionario in coordinamento con ciascun magistrato. Tuttavia, tale obiettivo non è ancora stato pienamente raggiunto.

Con riferimento al settore civile, le risorse UPP assegnate al Tribunale di Como hanno il compito di occuparsi dello studio dei fascicoli e dell'accertamento della relativa completezza, dell'organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, della redazione di minute di provvedimenti e allo scarico delle udienze civili e degli atti di parte.



Nel Progetto organizzativo è previsto, inoltre, che le risorse UPP del settore civile si dedichino all'individuazione del numero delle cause ricadenti nell'arretrato dell'ufficio al fine di predisporre un piano di smaltimento e, in coordinamento con l'Ufficio UPP-Centrale, sviluppare un archivio delle pronunce di merito.

Con riferimento al settore penale le risorse sono state assegnate tanto al settore dibattimentale quanto al settore GIP/GUP. Per quanto riguarda il settore dibattimentale, ai funzionari dell'UPP sono attribuiti i compiti di studio dei fascicoli e di accertamento della completezza degli stessi, oltre che della regolarità delle notifiche, di organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, di stesura di minute di provvedimenti ed intestazione delle sentenze, di scarico delle udienze penali in coordinamento con la cancelleria. Gli appartenenti all'UPP assegnati al settore GIP/GUP hanno altresì il compito di provvedere allo studio dei fascicoli ed alla organizzazione degli stessi, di redigere le minute di provvedimenti, di seguire le procedure di archiviazione e di provvedere all'intestazione delle sentenze e allo scarico delle udienze in coordinamento con la cancelleria.

Infine, le attività di monitoraggio, la predisposizione della banca dati e la generale gestione amministrativa dei funzionari UPP dovrebbero essere garantite da una porzione degli stessi funzionari, ma restano attualmente ancora inattuata.

#### B. Risultato dei questionari somministrati al Tribunale

Dall'analisi delle risposte dei questionari – che si allegano al presente report – somministrati nel Tribunale di Como sono emerse le seguenti evidenze:

1. Il percorso di formazione specifica che gli AUPP hanno seguito prima di entrare in servizio è giudicato come sufficiente da parte dei Magistrati e del Personale Amministrativo. Per gli AUPP il giudizio sulla formazione ricevuta è negativo nell'ambito della gestione dei dati, mentre per le attività di tipo amministrativo, nell'uso degli applicativi e per quelle in ambito giurisdizionale la formazione ricevuta è considerata adeguata. Fabbisogni formativi ulteriori sono indicati per l'uso degli applicativi, l'ambito civile e quello penale.
2. Le principali attività degli AUPP riguardano il supporto per le bozze di provvedimenti semplici, lo studio dei fascicoli, ma anche il supporto al Giudice, il raccordo con la Cancelleria, l'approfondimento della dottrina e della giurisprudenza e la ricostruzione del contesto normativo. Le attività che vengono svolte molto di rado sono il supporto per gli indirizzi giurisprudenziali e il supporto ai processi di digitalizzazione.
3. Gli AUPP considerano importante il loro contributo alle *performance* del lavoro del Giudice, della Sezione e dell'Ufficio. Positivo, ma ad un livello di importanza intermedio, è il parere del Personale Amministrativo e dei Magistrati.
4. Il clima collaborativo degli AUPP con i Magistrati e con il Personale Amministrativo è considerato buono da tutte e tre le tipologie di soggetti.

5. L'esperienza negli Uffici per il Processo del Tribunale di Como è considerata dagli AUPP soddisfacente, poiché fornisce un bagaglio di conoscenze utili per nuove opportunità lavorative. Anche Magistrati e PA danno un giudizio positivo della preparazione degli AUPP, che è considerata adeguata alle mansioni da svolgere, ma anche della loro disponibilità e predisposizione al lavoro. Inoltre, con il passare del tempo, le competenze tecniche degli AUPP stanno aumentando.
6. Complessivamente, le competenze informatiche dichiarate da AUPP, Magistrati e Personale Amministrativo sono superiori alla soglia di sufficienza. Per i programmi specifici per la professione potrebbero essere utili interventi formativi di approfondimento per tutte e tre le tipologie di rispondenti.
7. In tema di competenze trasversali per gli AUPP le competenze *soft* applicate più frequentemente sono "attenzione alla qualità" e "*problem solving*". Per i Magistrati, invece, sono "attenzione alla relazione" e "attenzione alla qualità". Infine, per il PA le competenze applicate più frequentemente sono "gestione del tempo" e "attenzione alla qualità". La competenza trasversale più importante per i Magistrati è la "gestione del tempo". Per il Personale Amministrativo le competenze *soft* più importanti sono "*problem solving*" e "collaborazione verso il risultato". Per gli AUPP la competenza *soft* più importante è il "lavoro di gruppo". Sia per gli AUPP, che per i magistrati, che per il PA non sempre le competenze con la frequenza maggiore sono quelle considerate più importanti.

### C. Evidenze

All'esito del lavoro di ricognizione circa l'organizzazione dell'Ufficio giudiziario – condotto mediante somministrazione di questionari<sup>1</sup> e successive interviste ai magistrati, al personale di cancelleria e agli addetti UPP della Sezione famiglia e VG – sono stati rilevati i seguenti dati.

Rispetto all'Ufficio giudiziario.

1. ***Livello elevato di turnover.*** Le criticità legate al *turnover* si riflettono sul buon funzionamento degli Uffici. Il *turnover* dei magistrati togati è dato in parte da motivi geografici, in quanto il Tribunale di Como rappresenta un ufficio di frontiera e ove vi è un numero elevato di magistrati di primo incarico, in parte da motivi strutturali, dal momento che il Tribunale di Como presenta una situazione organizzativa sempre meno invitante e, pertanto, i Magistrati sono portati ad optare per Tribunali con carichi di lavoro meno pesanti.

---

<sup>1</sup> Per gli AUPP la percentuale di risposta è del 62% (alla data di erogazione del questionario hanno risposto 13 AUPP sui 21 assegnati al Tribunale). Tra i Magistrati, la percentuale di adesione è del 30% (6 Magistrati su 20 hanno risposto al questionario), mentre per il Personale Amministrativo (PA) la compilazione del questionario ha riguardato solo il 21% dei possibili rispondenti.

2. ***Carenza di pubblicità degli assetti organizzativi.*** In materia di trasparenza e pubblicità della documentazione amministrativa, è emerso che le tabelle organizzative non sono disponibili sul sito del Tribunale.
3. ***Assenza di un archivio pubblico delle sentenze.*** Si evidenzia una carenza di *hardware* informatici adeguati, nonostante le nuove implementazioni dei programmi e le prospettive a livello *software* più innovative.
4. ***Mancata attivazione dell'Ufficio innovazione.*** Formalmente ne fa parte un cancelliere della Sezione civile unitamente ad un collega della Sezione penale ma, nonostante sia previsto nel Piano organizzativo, rimane inattivo.
5. ***Vacanza del dirigente amministrativo.*** In assenza del dirigente amministrativo, il capo del personale è il Presidente del Tribunale, il quale, però, ha la necessità di essere coadiuvato nell'esercizio della funzione.
6. ***Carenza di personale.*** Il ridotto numero di addetti in cancelleria non consente la lavorazione dei fascicoli cartacei in tempi brevi.
7. ***Confronto tra il Tribunale e gli Ordini professionali.*** Viene mantenuto un confronto periodico sulle problematiche più diffuse, realizzato mediante riunioni con il Presidente dell'Ordine degli Avvocati, grazie al quale è possibile segnalare la necessità di correttivi in merito ad aspetti che non riguardano solo le prassi, ma anche, ad esempio, la liquidazione degli onorari.
8. ***Archivio di merito.*** È stato creato un archivio di merito, anche con l'aiuto dell'Ordine degli Avvocati, su cui vengono pubblicati i provvedimenti più rilevanti, ai quali l'utenza o altri magistrati possono accedere tramite il sito del Tribunale.
9. ***Assistenza tecnica.*** Il servizio di assistenza tecnica di supporto alla struttura informatica del Tribunale è gestito tramite ticket: in caso di necessità si presenta una richiesta che viene inoltrata in un ufficio dislocato che, nell'arco della giornata provvede all'invio dei tecnici. Il servizio è appaltato ad un'azienda esterna.
10. ***Superamento del cartaceo.*** Dal momento che le modalità di lavoro della magistratura sono sempre state legate al cartaceo, per taluni giudici può risultare arduo modificare le proprie modalità di lavoro in ottica di telematizzare l'intero procedimento, anche in ragione del fatto che presso la cancelleria, per prassi, si lavora su supporto cartaceo. L'obiettivo che si auspica di raggiungere consiste nel consentire al Giudice di gestire interamente la vertenza giudiziale mediante l'utilizzo della *console*, permettendo al contempo al cancelliere di scaricare tutti i provvedimenti in uscita direttamente dal programma gestionale.

Rispetto al personale UPP

1. ***Difficoltà nel passare dalla logica del lavoro personale a quella in "team".*** Tendenzialmente si è cercato di creare interscambio e continuità tra i tirocinanti di tutti i tipi e gli addetti UPP, in modo da creare momenti comuni, possibilità di trasmettere le esperienze e le conoscenze acquisite. Tuttavia,

l'attività degli addetti UPP si è sviluppata all'80% con modalità prevalentemente individuali, a discapito di un'organizzazione a carattere aggregato.

2. **Contratto a tempo determinato.** A fronte dei 35 AUPP previsti come assegnazione iniziale, solo 18 sono poi effettivamente entrati in servizio. Purtroppo, com'è noto, il contratto di lavoro a termine non è strumento di *retention* del personale assunto. Molti AUPP, soprattutto i più giovani, sono iscritti a concorsi *in itinere* e di vario tipo: dal funzionario giudiziario al concorso di segretario comunale. L'orientamento ministeriale sembrerebbe, per il momento, escludere la possibilità di trasformazione dell'attuale contratto ad uno a tempo indeterminato, cosa che comporterà, presumibilmente, un costante *turn over* delle risorse.
3. **Mansioni degli AUPP.** Non tutti gli AUPP assunti presso il Tribunale di Como svolgono in modo omogeneo le mansioni attribuite loro per legge. Sebbene la loro funzione primaria dovrebbe essere quella di assistere i giudici, uno di essi lavora in modo stabile in cancelleria, a causa del sovraccarico di lavoro da cui è oberato l'Ufficio, mentre altri svolgono una doppia funzione di supporto al magistrato e di collaborazione con gli Uffici di cancelleria, come accade presso il Settore tutelare. Altri ancora, invece, collaborano in modo quasi esclusivo con i magistrati, come accade presso il Settore famiglia. Al momento dell'inserimento gli AUPP hanno svolto mansioni di cancelleria per i primi 6 mesi, occupandosi in prevalenza dello smaltimento dell'arretrato. La fattiva collaborazione con i giudici è iniziata a decorrere da giugno 2022, in previsione di un'ispezione che sarebbe avvenuta il 30 giugno, volta alla valutazione dei procedimenti sospesi. Successivamente, smaltito l'arretrato e conclusasi l'ispezione, si è creato un rapporto di collaborazione stabile con il Giudice, che ha consentito la creazione modelli di provvedimenti giurisdizionali, utilizzabili dagli AUPP al momento della stesura delle bozze richieste dal magistrato. Il periodo di servizio in cancelleria è stato deciso su base contingente, di modo che l'intervento degli AUPP fosse immediatamente disponibile in caso di un'improvvisa carenza di organico (es. dipendente in malattia). Gli addetti UPP, quindi, si sono trovati a svolgere una funzione di supplenza e di contenimento di un'emergenza, mentre avrebbero dovuto mantenere una maggiore autonomia nello svolgimento delle loro mansioni. In ogni caso, il rapporto con i giudici si è via via intensificato, traducendosi in una collaborazione stabile, specialmente nella redazione delle minute dei provvedimenti, dopo un primo periodo dedicato allo smaltimento dell'arretrato e alla gestione delle istanze di gratuito patrocinio.
4. **Assenza dell'addetto con compiti di rilevazione statistica.** Con riguardo ai servizi trasversali, nel Progetto organizzativo era stato ipotizzato di destinare un funzionario UPP alle statistiche, ma, dato il numero esiguo di personale effettivamente in servizio, ciò non è stato possibile. Pertanto, nei momenti di particolare richiesta e per i fascicoli che necessitano di una lavorazione più complessa, si è reso necessario attingere a qualcuno degli addetti appartenenti ai settori civile o penale, chiedendo loro una collaborazione mirata.
5. **Necessità di mutare la cultura organizzativa.** Con l'introduzione dell'UPP, le strutture sono rimaste le stesse, ma si è compresa l'esigenza di creare un *team* a servizio dei magistrati, che in parte è stato attuato.

6. **Rapporti tra UPP, Magistrati e cancellerie.** Nonostante il periodico contatto tra magistrati e cancellerie, l'ultimo confronto importante ha riguardato l'impossibilità di accedere agli Uffici durante il periodo di *lockdown*. Nell'occasione è stato affrontato il tema del rilascio delle formule esecutive telematiche, un progetto realizzato con l'Ordine degli Avvocati e che è stato avviato grazie anche alla possibilità, da parte degli AUPP, di avvalersi di una firma digitale personale ed alla possibilità, per gli Avvocati, di richiedere telematicamente le formule stesse.
7. **Accesso da remoto ai sistemi informatici.** Per quanto riguarda il settore civile, al loro arrivo i nuovi funzionari UPP hanno ricevuto un *personal computer* portatile ed un lettore digitale che ha consentito agli stessi di avere l'accesso da remoto ai sistemi informativi, garantendo anche alle risorse dell'Ufficio del processo la possibilità di svolgere le proprie mansioni a distanza.
8. **Formazione.** La formazione è stata svolta principalmente *on the job*. All'inizio del percorso il Ministero ha somministrato dei corsi prevalentemente teorici ai quali, ora, sono subentrate due piattaforme: una costituita da corsi teorici e preregistrati, l'altra da dispense. Gli ultimi corsi, più utili, sono stati realizzati in collaborazione con Giuffrè: alcuni trattano l'utilizzo di *consolle* e di SICID, seppur in modo generico, perché accorpano sia il civile che il penale. Ora, anche se in corsisti valutano positivamente la qualità della formazione, gli stessi hanno rappresentato la necessità di ricevere maggiori nozioni in merito all'utilizzo degli applicativi, anche in ragione del fatto che la formazione impartita sino ad ora è risultata in parte ripetitiva di corsi di natura universitaria.
9. **Collaborazione Giudici - AUPP.** Quando gli AUPP predispongono la bozza del provvedimento, i passaggi che il Giudice deve svolgere risultano snelliti. La collaborazione con gli AUPP velocizza lo svolgimento dei procedimenti, similmente a quanto accade presso gli studi legali, dopo un certo periodo di formazione dei praticanti avvocati.
10. **Assenza di riunioni organizzative.** Non sono mai state svolte riunioni organizzative che coinvolgano l'UPP.
11. **Rapporto cancellieri – AUPP.** Gli addetti UPP sono considerati dai cancellieri come soggetti che possono apportare un contributo “temporaneo” e contingente, in ragione del contratto a termine con il quale sono assunti. Le decisioni organizzative sui compiti degli AUPP vengono assunte dal funzionario responsabile e dai magistrati, senza coinvolgimento degli AUPP stessi.
12. **Risorse strumentali.** In prevalenza l'attività degli AUPP si svolge nell'ufficio del singolo magistrato, ma sono stati individuati degli uffici dove questi possono lavorare in gruppo. Riguardo le dotazioni di computer, ciascuno di loro è stato dotato dal Ministero di un portatile personale dedicato, sono stati attivati i profili e gli stessi programmi in uso alle cancellerie o ai magistrati: la posta elettronica, i programmi TIAP e SICIP, il processo civile telematico. Sono stati abilitati, quindi, all'utilizzo dei programmi in uso nell'ufficio, ma non sono stati ipotizzati programmi specifici per loro.

13. **Organizzazione degli spazi.** La possibilità per gli AUPP di lavorare *in team* è favorita dal collocamento degli stessi in spazi loro dedicati e forniti di idonee postazioni, spesso coincidenti con le anticamere dei magistrati.
14. **Assenza di leadership.** I funzionari UPP sono coordinati da un responsabile estratto dal personale di cancelleria. Tuttavia, potrebbe essere utile un coordinamento congiunto con i magistrati sull'attribuzione delle mansioni.
15. **Ruolo dell'UPP.** Sebbene fosse nelle intenzioni ministeriali creare una quarta area di specializzazione dei funzionari, l'UPP non deve essere considerato come un incarico di fine-carriera; al contrario, sarebbe auspicabile trarre esempio dal modello dei *law clerks* americani, ove il ruolo viene considerato come un trampolino di lancio per i giovani professionisti.

*Allegato B struttura analitica*

## **L'analisi del contenzioso civile e del ruolo dell'UPP**

### **A. Logiche di scelta dei domini analizzati**

Si è proceduto all'individuazione di alcuni procedimenti largamente utilizzati, per diagrammarne il flusso al fine di individuarne i colli di bottiglia e i momenti di criticità.

Con riferimento alle *performance*, le Sezioni civili del Tribunale di Como presentano dati soddisfacenti. In particolare, il DT rilevato nel 2021 (447) è inferiore sia a quello nazionale (567) sia a quello distrettuale (663). Tuttavia, presenta un CR pari a 0,93, a fronte di una media nazionale pari a 1,14. Con riferimento al dato relativo ai procedimenti civili pendenti nel 2021, separazioni e divorzi incidono per il 18,6% (a fronte del 6,1% nazionale), mentre la volontaria giurisdizione incide per il 14,1% sull'arretrato (a fronte del 2,6% nazionale).

Le Dott.sse Sommazzi e Troina, alle quali sono rispettivamente assegnati i procedimenti dei ruoli di separazione e divorzio, del settore tutelare e di parte del civile ordinario, hanno proposto di schematizzare i procedimenti di separazione giudiziale e di amministrazione di sostegno, considerando il peso che essi rappresentano sul carico di lavoro dell'ufficio e per una questione di omogeneità e comparabilità dei risultati (limitatamente al procedimento di separazione) rispetto al procedimento analizzato presso il Tribunale di Lecco; ciò anche al fine di effettuare, successivamente, interventi di miglioramento "sicuramente ottenibili".

### **B. Procedimento di separazione giudiziale**

Stato AS-IS

In sede di diagrammazione del procedimento per separazione giudiziale, sono emersi i seguenti aspetti.

1. **Controlli di cancelleria.** Una volta che il ricorrente ha depositato il ricorso, la cancelleria scarica il deposito e fa un controllo dei dati inseriti: vi sono 5 maschere in successione che si possono aprire soltanto



se la scheda precedente viene completata. La complessità del controllo dipende in gran parte dal *software* utilizzato dagli avvocati.

2. ***Delega.*** Le udienze presidenziali sono delegate ai Giudici relatori.
3. ***Assegnazione manuale dei fascicoli.*** I procedimenti sono assegnati ai magistrati sulla base della distribuzione fisica dei fascicoli cartacei operata dal cancelliere. Egli opera uno smistamento fisico dei fascicoli tra i due giudici relatori e il Presidente. In particolare, li assegna a tre a tre ai giudici relatori e uno al Presidente.
4. ***Fascicolo cartaceo.*** Nonostante la visibilità degli atti sul PCT, viene ancora creato il fascicolo cartaceo. La cancelleria stampa ricorso, atto di matrimonio e contributo unificato. Al momento dello scarico delle memorie, vengono posti degli *alert*, nonostante i giudici siano ancora maggiormente propensi a ricevere il fascicolo cartaceo.
5. ***Trasmissione del fascicolo al giudice.*** Il fascicolo cartaceo viene trasmesso al giudice in due modi: in caso di urgenza, il personale di cancelleria si reca presso l'ufficio del magistrato per segnalare la problematica, altrimenti, se si tratta di una vertenza ordinaria, il fascicolo viene consegnato al giudice dagli addetti al trasporto dei fascicoli stessi e posto nello spazio di cui ogni magistrato dispone per la ricezione dei fascicoli cartacei in arrivo. Presso il Tribunale di Como vi era una fase di preassegnazione del fascicolo al Giudice relatore, con un doppio passaggio del fascicolo cartaceo tra lo stesso ed il Presidente. In particolare, i fascicoli venivano trasmessi in modalità cartacea al Giudice facente funzione di Presidente, al quale era preassegnata la causa. Questi fissava l'udienza e, in seguito, il fascicolo veniva trasmesso al Presidente del Tribunale per la firma. In questa fase, il Giudice facente funzioni non aveva la possibilità di visualizzare la busta nel sistema telematico. Il fascicolo veniva poi riportato in cancelleria per la formale assegnazione e trasmissione al Giudice relatore anche in modalità telematica.
6. ***Pubblicazione del provvedimento.*** Fino a quando il fascicolo era cartaceo, la cancelleria procedeva alla scansione del provvedimento di fissazione udienza predisposto dal giudice, in modo da procedere alla notifica dello stesso alla parte ricorrente.
7. ***Comunicazioni con gli attori esterni.*** Il Tribunale, nel momento in cui si rende necessario comunicare con soggetti esterni e ulteriori rispetto alle parti in causa e, in particolare, con i Servizi sociali e i Comuni, utilizza esclusivamente il servizio di posta elettronica certificata.
8. ***Visto della procura.*** A causa della mancata telematizzazione dei provvedimenti della Procura, quest'ultima appone ancora il visto in formato cartaceo, di cui segue la scansione per l'inoltro alle parti.
9. ***Tempistiche.*** La fase di compilazione delle maschere in cancelleria si estende per 5-10 minuti. La creazione del fascicolo cartaceo occupa 5 minuti. Quindi, la fase di creazione del fascicolo e di inserimento dati ha una durata massima di circa 20 minuti. I cancellieri sono soliti recarsi due volte al giorno presso gli uffici dei magistrati al fine di prelevare o consegnare i fascicoli cartacei. Per scaricare il provvedimento del giudice e inserirlo nel fascicolo cartaceo occorrono 5 minuti: vi è, quindi, un *elapsed time* che va da uno a due



giorni anche in ragione del fatto che l'attività di trasmissione del provvedimento alle parti, di regola, non è urgente.

10. ***Ruolo dell'UPP nel procedimento di separazione.*** I funzionari UPP coadiuvano il magistrato nella preparazione dell'udienza e redigono i provvedimenti relativi al procedimento; tuttavia, gli stessi hanno segnalato che tale attività è spesso soggetta a interruzioni a causa del continuo sopraggiungere di istanze urgenti che richiedono una pronta evasione.

Esito TO-BE

In sede di diagrammazione, si è ragionato sulle seguenti possibilità di miglioramento.

1. ***Automatizzazione dei modelli.*** Per i magistrati, sul PCT sono presenti dei modelli di provvedimento o delle funzioni di *alert* che potrebbero essere automatizzati al fine di rendere più snella la loro compilazione e la successiva elaborazione da parte della cancelleria.
2. ***Evitare il doppio passaggio del fascicolo cartaceo tra cancelleria-relatore-Presidente.*** La questione è stata direttamente risolta, grazie all'iniziativa della Dott.ssa Sommazzi, di proporre l'abolizione del "doppio passaggio" del fascicolo cartaceo tra giudice relatore in "preassegnazione" e Presidente di Sezione per la firma. Tale modifica è stata proposta al Presidente del Tribunale, che ha già elaborato un documento organizzativo – attualmente sottoposto all'autorizzazione della Corte d'Appello – che prevede la gestione del fascicolo interamente in via telematica, da *console*, almeno per la fase di emissione del decreto di fissazione dell'udienza, che evita il doppio passaggio e consente la redazione del provvedimento in formato telematico.
3. ***Elenco motivi di urgenza.*** Emerge la necessità di classificare i motivi che rendono le istanze effettivamente urgenti, a fronte di un eccessivo numero di richieste dirette al magistrato fuori udienza.
4. ***Elenco degli allegati agli atti.*** Sarebbe utile incentivare gli Avvocati ad utilizzare una corretta denominazione dei documenti e degli allegati, con indicazione degli oggetti corrispondente al nome attribuito nella narrativa dell'atto depositato.
5. ***Analisi dei workflow di cancelleria.*** Sarebbe auspicabile analizzare i flussi che gravano sulla cancelleria, per recuperare piccole efficienze e liberare gli UPP da tali incombenzi meno utili e dispendiosi in termini di tempo, in modo che possano dedicarsi più proficuamente all'assistenza del magistrato.

#### C. Procedimento di Amministrazione di sostegno

Stato AS-IS

1. ***Deposito del fascicolo.*** Il deposito può avvenire in quattro modi: via *console*, via pec, in formato cartaceo (senza avvocato) a mezzo raccomandata o mediante deposito allo Sportello.

2. **Front office.** Nonostante la presenza di una collaboratrice esterna dedita alla ricezione delle telefonate, la gestione dell'utenza allo sportello comporta tardività nella telematizzazione del fascicolo, specie ove si consideri che, nell'arco di una mattinata si presentano circa 20-25 utenti. Ora il numero degli utenti è diminuito, grazie all'attivazione della mail ordinaria sulla quale gli utenti possono depositare i rendiconti (vi sono circa altri 20-25 comunicazioni in entrata al giorno).
3. **Deposito a mezzo posta.** Presso il *front office* sono presenti due operatori che lavorano la posta in entrata; gli stessi si occupano della registrazione immediata dei dati mediante scansione della documentazione e della creazione dei fascicoli cartaceo e telematico. Una volta registrato il fascicolo, lo stesso resta in attesa di assegnazione del Giudice.
4. **Scansione dei documenti.** Tutti i fascicoli pervenuti a mezzo posta o tramite *front office* devono essere scansionati. L'operatore che si trova allo sportello verifica la completezza degli atti che sono stati depositati ed effettua un controllo della documentazione, procedendo all'attribuzione del numero di ruolo al fascicolo, che viene poi comunicato all'utente; per evidenti ragioni di organizzazione interna dell'ufficio, la scansione vera e propria di atti e documenti avviene dopo la chiusura dello sportello. Il tempo di scansione si estende dai 10 ai 15 minuti per fascicolo, tenendo presente che la tempistica dipende sia dalla circostanza che i documenti siano pinzati o meno, sia dal fatto che il sistema non accetta plichi composti da più di 50 pagine.
5. **Fascicoli sospesi.** Allo stato attuale non vi è la possibilità di monitorare automaticamente lo stato dei fascicoli sospesi, né il rispetto dei termini di deposito dei rendiconti depositati dalle parti.
6. **Fascicolo cartaceo.** Ancora oggi la cancelleria mantiene inalterata la prassi di costituire un fascicolo cartaceo per ogni procedimento, poiché sullo stesso sono normalmente annotati tutti gli adempimenti ai quali deve provvedere: per tale ragione, anche il giudice elabora il fascicolo in formato cartaceo.
7. **Invio dei rendiconti.** Grazie ad un accordo intervenuto con l'Ordine Avvocati, i rendiconti possono essere trasmessi direttamente alla cancelleria tramite mail.
8. **Motivi di rallentamento del flusso.** I ritardi del flusso sono determinati da almeno due ordini di ragioni: l'eccessivo carico di lavoro che grava sul singolo funzionario e l'aumento delle richieste di amministrazione di sostegno a causa di una popolazione anziana e caratterizzata dall'aumento di fragilità di ogni tipo.
9. **Carenza di personale.** Vi è un solo funzionario per cinque magistrati; dunque, mentre il cancelliere segnala un certo numero di fascicoli al Magistrato, deve anche smaltire tutti i provvedimenti emessi dallo stesso. Il carico di lavoro gravante sul singolo funzionario, pertanto, contribuisce a determinare un ulteriore ritardo nel flusso.
10. **Trasmissione dei fascicoli.** I commessi sono presenti due volte alla settimana, per carenza di personale. Il commesso che serve la volontaria giurisdizione è lo stesso addetto all'area penale, il quale viene "prestato" alla volontaria giurisdizione. L'attesa dei commessi addetti alla trasmissione dei fascicoli cartacei dagli Uffici di cancelleria alla stanza del Magistrato rappresenta un motivo di *elapsed-time*.

11. ***Incombenti di cancelleria.*** La cancelleria deve assolvere gli adempimenti di iscrizione del provvedimento di nomina dell'AdS allo stato civile e al casellario, nonché di presa in carico dei Servizi sociali. Questa fase richiede almeno 20 minuti di lavorazione del provvedimento.
12. ***Visto della procura.*** La mancanza di telematizzazione dei provvedimenti adottati dalla Procura impone ancora oggi il ricorso all'apposizione del visto in formato cartaceo: ciò rappresenta un ulteriore motivo di ritardo dell'*iter* procedimentale.
13. ***Tempistiche.*** Dall'apertura alla chiusura del procedimento intercorrono circa 90 giorni. I ritardi sono dati dal calendario del Giudice o da richieste d'integrazione documentale (ma sono casi non numerosi). La consulenza tecnica può rappresentare a sua volta una causa di rallentamento del procedimento.
14. ***Ruolo dell'UPP nel procedimento di amministrazione di sostegno.*** L'AUPP si occupa sia del *front office* che della redazione dei provvedimenti di volontaria giurisdizione. Al termine del proprio turno di *front office* in materia di volontaria giurisdizione, l'addetto deve procedere alla scansione di tutta la documentazione depositata in formato cartaceo dall'utenza, non avendo la possibilità di registrare con immediatezza il deposito delle istanze. In ogni caso, la predisposizione della bozza dei provvedimenti da parte del AUPP consente di snellire i passaggi che devono essere svolti dal Giudice.

Esito TO-BE

In sede di diagrammazione, si è ragionato sulle seguenti possibilità di miglioramento.

1. ***Uffici di prossimità.*** È in fase di avvio il "Progetto Uffici di prossimità", coordinati dalla Regione e da singoli Comuni, che si occupano di circoscrizioni territoriali (Associazione "Vicini alla persona"). La creazione di tali uffici potrà consentire una riduzione della mole di lavoro che grava sul Giudice tutelare.
2. ***Valutazione della possibilità di eliminare il fascicolo cartaceo.*** Un significativo vantaggio in termini di tempistica dell'elaborazione dei fascicoli potrebbe essere raggiunto consentendo al Giudice di prendere visione dell'intero fascicolo tramite l'utilizzo della consolle, elaborando i provvedimenti direttamente sulla stessa. Tale obiettivo richiederebbe l'assegnazione ad un singolo operatore della lavorazione telematica in tempo reale della documentazione consegnata al *front office*, in modo da eliminare il passaggio in cartaceo e la conseguente necessità di elaborare il fascicolo in orari diversi.
3. ***Fascicoli sospesi.*** Si deve verificare se, nella piattaforma informatica, vi siano funzionalità di *alert* per i fascicoli sospesi attivabili.
4. ***Ruolo degli AUPP.*** Il giudice assegnato alla volontaria giurisdizione auspica che i funzionari UPP possano seguire l'*iter* procedimentale di elaborazione dei fascicoli dall'inizio e sino alla pubblicazione del provvedimento.

D. Confronto del ruolo degli UPP nel settore famiglia e volontaria giurisdizione.

Dal *focus group* svolto con gli AUPP, sono emerse alcune differenze tra il modo di procedere nel settore famiglia e nel settore tutelare.

1. ***Ruolo degli UPP presso il settore famiglia e VG.*** I Giudici del settore famiglia hanno ben compreso il ruolo degli AUPP e, col passare dei mesi, hanno attribuito ai funzionari compiti sempre più complessi, anche di redazione di bozze dei provvedimenti. Il Giudice tutelare risulta molto più cauto nell'affidare la stesura di bozze di provvedimenti agli AUPP, i quali sono lasciati liberi di organizzarsi autonomamente nella gestione del lavoro. I giudici più giovani preferiscono redigere personalmente i provvedimenti, pertanto, agli AUPP è richiesto di avere capacità di iniziativa nella gestione dei propri carichi di lavoro.
2. ***Settore famiglia.*** Gli AUPP del settore famiglia svolgono il lavoro in turnazione, alternandosi ogni due settimane nel coadiuvare ciascuno dei due giudici di ruolo. Tale rotazione, anche se consente di ottimizzare i carichi di lavoro, implica una difficoltà nel passaggio da uno stile di lavoro all'altro. Nonostante il lavoro degli AUPP sia spesso interrotto dalle numerose istanze urgenti presentate dagli avvocati, gli stessi hanno la percezione di aver accelerato le tempistiche di svolgimento del lavoro: infatti, dopo circa una settimana dall'udienza è possibile che il magistrato riesca ad emettere il provvedimento richiesto, diversamente da quanto accadeva prima della loro entrata in servizio.
3. ***Settore tutelare.*** Gli AUPP del settore tutelare nel primo periodo si alternavano di settimana in settimana tra giudice e cancelleria: ciò faceva loro percepire di lavorare in una situazione emergenziale. Nel tutelare non vi sono linee direttive chiare da parte dei giudici, dal momento che questi sono privati dell'apporto degli AUPP a causa del fatto che parte del loro tempo-lavoro è svolto presso la cancelleria, che si trova in una situazione di sofferenza dovuta alle scoperture di organico. Inoltre, sarebbe opportuno incentivare un confronto diretto tra gli AUPP e il Giudice, sia per svolgere riflessioni a livello "macro" sulle modalità di lavoro, sia in relazione ai commenti o alle correzioni che questo apporta alle bozze di provvedimento, attualmente comunicate a mezzo post-it. Attualmente gli AUPP del settore tutelare trascorrono una settimana al mese in cancelleria: ciò è utile dagli operatori poiché, gestendo il *front office*, è possibile indicare fin da subito all'utente la documentazione che deve essere prodotta al fine di consentire l'emissione del provvedimento in tempi più celeri.
4. ***Assenza di riunioni organizzative.*** Non sono mai state svolte riunioni organizzative che coinvolgessero l'UPP.

*Allegato D-E: documentazione analitica prodotta*

## Linee guida per l'implementazione delle proposte

Sulla base dell'analisi organizzativa, di seguito si suggeriscono alcune raccomandazioni chiave per migliorare l'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Como:

### 1. Organizzazione Interna:

- Creare un piano di gestione del personale per mitigare l'impatto del turnover dei giudici.
- Creare un ufficio di statistica centralizzato per facilitare la raccolta e l'analisi dei dati del tribunale.

### 2. Sottodimensionamento del Personale:

#### • Competenze AUPP:

- Utilizzare gli addetti UPP per promuovere la digitalizzazione e l'informatizzazione.

### 3. Organizzazione AUPP:

- Valorizzare la turnazione degli AUPP tra i giudici del settore famiglia, distribuendo equamente i carichi di lavoro assegnati dai magistrati.
- Consentire equamente a tutti gli AUPP di svolgere mansioni a supporto del magistrato e della cancelleria.

### 4. Formazione AUPP:

- Collaborare con il Ministero per creare e migliorare piattaforme di e-learning e l'offerta formativa per gli addetti UPP e il personale di Cancelleria, in modo tale da garantire una formazione maggiormente orientata agli aspetti pratici relativi agli incarichi tipici degli addetti UPP.

### 5. Utilizzo delle risorse informatiche:

- Incentivazione dell'utilizzo degli strumenti informatici in ottica di superamento del "cartaceo" nella redazione dei provvedimenti e nella trasmissione dei fascicoli.
- Consentire la lavorazione dei dati in tempo reale dei fascicoli telematici dei procedimenti di volontaria giurisdizione.

### 6. Relazioni interne:

- Favorire lo svolgimento di riunioni organizzative tra magistrati e cancelleria nelle quali coinvolgere anche gli AUPP.
- Introdurre un sistema di misurazione delle performance degli AUPP che tenga conto di indicatori di rilevazione del grado di collaborazione con il Magistrato.

## 7. Relazioni esterne:

- Mantenere e rafforzare la comunicazione con il Consiglio dell'Ordine per garantire trasparenza e collaborazione tra gli attori giuridici, oltreché per affrontare le tematiche del contenimento delle istanze urgenti, della completezza dei dati inseriti in consolle in fase introduttiva del procedimento, di corretta indicazione degli allegati.
- Stipula di accordi con i Comuni del circondario di competenza per la trasmissione in automatico dei decessi dei soggetti amministrati.
- Istituzione degli “Uffici di prossimità”.
- Semplificare i canali comunicativi con i Servizi sociali e gli altri enti che non hanno accesso al fascicolo telematico.

Allegato A – Lo stato delle performance del Tribunale di Como a luglio 2022

Allegato B – Struttura analitica organigramma

Allegato C – Analisi della survey riguardante l'Ufficio per il Processo del Tribunale di Como

Allegato D – Documentazione procedimento per separazione giudiziale (diagrammi di flusso)

Allegato E – Documentazione procedimento amministrazione di sostegno (diagrammi di flusso)

Allegato F – Il profilo professionale degli assistenti giudiziari negli ordinamenti italiano, spagnolo, inglese e americano

Allegato G – Modelli di *Public management* e valutazione delle *performance* in ambito giuridico