

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

Tribunale di Lecco



## Sommario

Introduzione .....	4
Lo stato delle performance del Tribunale (a luglio 2022) .....	5
1. Strumenti regolatori .....	6
2. Risorse umane .....	6
3. Risorse materiali .....	6
4. Tecnologie .....	6
5. Modelli statistici .....	7
6. Aree di attività .....	7
7. Punti di forza dell'Ufficio giudiziario .....	7
8. Punti di forza dell'UPP .....	7
9. Punti di debolezza dell'Ufficio giudiziario .....	7
10. Punti di debolezza dell'UPP .....	8
11. Piano formativo ed erogazione della formazione .....	8
Struttura organizzativa del Tribunale: descrizione grafica e analisi .....	8
A. Colpo d'occhio .....	8
B. Risultato dei questionari somministrati al Tribunale .....	10
C. Evidenze .....	11
L'analisi del contenzioso civile e del ruolo dell'UPP .....	15
A. Logiche di scelta dei domini analizzati .....	15
B. Procedimento di separazione giudiziale .....	15
C. Tematiche emerse a seguito della diagrammazione .....	17
Linee guida per l'implementazione delle proposte .....	20
1. Competenze AUPP .....	20
2. Organizzazione AUPP .....	20
3. Formazione AUPP .....	20
4. Organizzazione della cancelleria .....	21
5. Formazione cancelleria .....	21
6. Valutazione delle performance .....	21
7. Utilizzo delle risorse informatiche .....	21
8. Dotazioni e Risorse Interne .....	21
9. Relazioni interne .....	22
10. Relazioni esterne .....	22

**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.

Illustrazione della fase 3: sperimentazione delle misure di miglioramento .....	22
A. Obiettivi .....	22
B. Fasi d'intervento .....	23

## **Introduzione**

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di illustrare lo studio di natura gestionale e organizzativa operata presso il Tribunale di Lecco nell'ambito della Fase 2 del progetto di ricerca "Next Generation UPP". All'esito di una prima ricognizione della situazione in cui versava l'Ufficio giudiziario operata a luglio 2022, si sono svolti cinque incontri presso il Tribunale, nel corso dei quali sono state illustrate le aree, gli obiettivi e la metodologia della ricerca. Successivamente si è proceduto all'analisi del procedimento di separazione giudiziale con il coinvolgimento di un Magistrato, del personale di Cancelleria e degli addetti all'Ufficio del Processo (di seguito anche "AUPP") coinvolti. All'esito dell'attività di analisi, che ha visto lo svolgimento di un focus group con il personale dell'Ufficio per il Processo (di seguito anche "UPP") e uno con il personale di Cancelleria, è emersa una criticità nell'organizzazione del lavoro di quest'ultimo. Dunque, è stato proposto al personale della Cancelleria civile, selezionato sulla base del procedimento analizzato, di svolgere due incontri volti ad individuare le problematiche più evidenti, al fine di formulare proposte di modifica dell'assetto organizzativo-gestionale da proporre al Presidente del Tribunale.

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, 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 e erogazione della formazione. Si identificano i punti di forza e di debolezza sia dell'Ufficio Giudiziario che dell'Ufficio del Processo.

### **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 dell'UPP in questo ambito. Vengono discusse le logiche di scelta dei domini analizzati, l'analisi del procedimento per separazione giudiziale, offrendo una panoramica della gestione dei fascicoli.

### **4. Linee Guida per l'Implementazione delle Proposte**

**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.

La sezione finale del *report* presenta una serie di raccomandazioni basate sugli esiti delle analisi precedenti, per l'eventuale adozione di misure di miglioramento negli ambiti relativi a:

- gestione delle risorse interne;
- efficienza delle funzioni dell'UPP;
- organizzazione interna del Tribunale;
- adozione di strategie di *smart working* e innovazione;
- gestione del personale;
- 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.

### **5. Illustrazione della fase 3: sperimentazione delle misure di miglioramento**

In questa sezione vengono illustrati gli obiettivi che il Progetto di ricerca Next Generation UPP si porrebbe di perseguire, dando avvio ad una terza fase di collaborazione con il Tribunale di Lecco.

\*\*\*

In sintesi, il presente report intende fornire una panoramica dettagliata e completa della situazione attuale del Tribunale di Lecco, 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. 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 E ed F).

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

Il Tribunale di Lecco è un Ufficio giudiziario di piccole dimensioni, il cui punto di forza risiede nell'auto-organizzazione e nella capacità di far fronte ai carichi di lavoro nonostante le scoperture di organico. Il livello tollerabile e gestibile di arretrato consente di collocare il Tribunale di Lecco tra gli Uffici giudiziari più virtuosi del

**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.

Paese. Ciò ha consentito di volgere l'analisi alla risoluzione di criticità più sottili, in ottica di implementare una struttura che già funziona meglio di altre.

Le criticità riscontrate sono emerse nell'ambito del settore famiglia, delle esecuzioni immobiliari e fallimentare. Ora, mentre nell'ambito del settore famiglia il sovraccarico di lavoro deriva dal numero elevato di ricorsi, nel settore fallimentare ed esecutivo il rallentamento rappresenta un dato fisiologico determinato dalle difficoltà di vendita dei beni sottoposti ad esecuzione. Prendendo in considerazione l'intero Tribunale, invece, la vacanza del dirigente amministrativo determina il concentrarsi delle sue mansioni tipiche in capo al Presidente del Tribunale, con inevitabile appesantimento degli incarichi e delle tempistiche di elaborazione degli stessi.

### 1. Strumenti regolatori

Gli strumenti regolatori relativi alla organizzazione dell'Ufficio sono:

- il Progetto Ufficio per il processo – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (“Progetto organizzativo ufficio per il processo”), adottato con decreto n. 2107 del 28 dicembre 2021;
- il Decreto di variazione tabellare n. 2132 del 17 febbraio 2022, adottato in attuazione del Progetto organizzativo UPP.

### 2. Risorse umane

A dispetto delle 12 unità previste, a febbraio 2022 avevano preso servizio presso il Tribunale soltanto 9 addetti UPP, 2 dei quali avevano rinunciato all'incarico dopo un breve periodo.

Successivamente, nel mese di giugno 2022 era stata prevista l'assunzione di 2 ulteriori unità che, tuttavia, non hanno mai preso servizio.

Dunque, a luglio 2022 il totale delle risorse umane destinate all'Ufficio per il Processo ammontava a 7 unità.

### 3. Risorse materiali

Le risorse materiali e gli spazi destinati agli addetti UPP erano stati allestiti facilmente poiché nell'ufficio vi era disponibilità di spazi liberi e di dispositivi ICT. Ad ognuno degli addetti sono state fornite postazioni di lavoro complete, armadi, PC, monitor e tastiere, oltre ad altri accessori utili alla configurazione del PC e al collegamento alla rete. Le stanze in cui operano i funzionari sono dotate di linea telefonica che permette l'immediata reperibilità da parte dei magistrati che si avvalgono della loro collaborazione.

### 4. Tecnologie

Era stato rilevato l'utilizzo dei seguenti applicativi: SICIP, SICID, SIECIC, SIES, SIRIS, SICOGE, SIAMM, PERSEO, ARES, SNT, TIAP, GIADA, i quali erano stati valutati tutti di massima importanza. Gli AUPP hanno accesso alla *console* del magistrato, indispensabile per la visione integrale di ogni fascicolo. Non era presente,

**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.

invece, alcuna banca dati giurisprudenziale a causa della scarsa numerosità delle risorse umane UPP e della mancanza di una professionalità specifica per il supporto alla digitalizzazione dei dati.

## 5. Modelli statistici

Alla realizzazione dei modelli statistici di rilevazione delle attività UPP avrebbero dovuto essere destinate due nuove unità che, tuttavia, non sono mai entrate in servizio. Il dato, dunque, resta inattuato.

## 6. Aree di attività

Gli addetti UPP erano stati assegnati unicamente all'area civile e penale poiché, per carenza di risorse umane, non è stato possibile allocare personale all'UPP trasversale. Gli AUPP svolgono tutti i compiti previsti nel Progetto organizzativo riguardanti la prima sezione civile e la seconda sezione penale, ad eccezione delle mansioni inerenti alle cause di lavoro.

## 7. Punti di forza dell'Ufficio giudiziario

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

- Impegno, professionalità e dedizione dei Magistrati presenti, sia nel settore civile che in quello penale, che hanno permesso di ridurre al minimo la rilevanza dell'arretrato;
- Assenza di un significativo *turn over* e, di contro, presenza in entrambi i settori (civile e penale) di Magistrati in servizio al Tribunale da oltre 15/20 anni, che permette la facile integrazione dei Giudici di nuova nomina (specie al primo incarico, peraltro assai preparati);
- Utilizzo sin dal 2014, in via sperimentale, del PCT nel settore civile;
- Presenza di personale di Cancelleria che svolge in maniera fattiva i compiti che consentono al Magistrato di operare su fascicoli aggiornati con gli scarichi degli atti e, quindi, di procedere alla celere pubblicazione/comunicazione dei provvedimenti;
- Fattiva collaborazione con l'Ordine degli avvocati locale.

## 8. Punti di forza dell'UPP

L'unico punto di forza rilevato aveva natura comportamentale: il personale assegnato all'UPP era apparso molto preparato, volenteroso e collaborativo.

## 9. Punti di debolezza dell'Ufficio giudiziario

A luglio 2022 sono emerse le seguenti criticità:

- Vacanza del dirigente amministrativo da novembre 2017, che impone al Presidente un defatigante lavoro suppletivo;

**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.

- Rapporto tra magistrati e personale amministrativo pari ad 1,8 unità di personale amministrativo per ciascun giudice;
- Utilizzo di computer obsoleti, lenti e con memoria ridotta, che tende rapidamente ad esaurirsi con lo scarico dei fascicoli sulla consolle;
- Presenza di un solo operatore di assistenza sistemistica in “comproprietà” con il Tribunale di Sondrio.

#### 10. Punti di debolezza dell'UPP

I punti di debolezza dell'UPP rilevati a luglio 2022 sono i seguenti:

- Difficoltà nell'adottare un metodo lavorativo “di squadra” rispetto a quello “individuale” ad oggi preferito da ciascun magistrato;
- Non si è potuto assegnare un'unità UPP allo svolgimento di rilevazioni statistiche;
- L'incarico a tempo determinato dei funzionari UPP costringe i magistrati a formare ciclicamente i nuovi assunti, con dispendio di tempo e di risorse.

#### 11. Piano formativo ed erogazione della formazione

Durante le prime settimane lavorative gli addetti UPP hanno seguito dei percorsi di formazione online organizzati dal Ministero ed in seguito hanno ricevuto una formazione approfondita sull'utilizzo della *consolle*.

*Allegato A - Lo stato delle performance del Tribunale di Lecco a luglio 2022*

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

#### A. Colpo d'occhio

L'organigramma del Tribunale di Lecco 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.

Il Tribunale di Lecco si compone di due Sezioni:

- Prima sezione civile (contenzioso civile, procedure concorsuali, procedimenti di sovraindebitamento ex L. n. 3/2012, procedimenti di esecuzione immobiliare e mobiliare, affari di volontaria giurisdizione, giudice del lavoro, procedimenti di convalida di sfratto e rito locatizio, giudice tutelare, settore famiglia);
- Seconda sezione penale (dibattimento, gip e gup, affari penali, reati economici e contro la p.a., reati contro i soggetti deboli).

#### 1. Area giurisdizionale



La pianta organica prevede:

- 15 magistrati togati, inclusi il Presidente e un Presidente di Sezione. Attualmente prestano servizio 8 magistrati togati di area civile e 7 magistrati togati di area penale;
- 7 magistrati onorari. Attualmente prestano servizio 3 magistrati onorari di area civile.

## 2. Area amministrativa

Le cancellerie sono divise in 3 Sezioni:

- Sezione I civile;
- Sezione II civile;
- Sezione penale

La pianta organica di cancelleria prevede:

- 42 unità di personale amministrativo oltre ad un dirigente: il ruolo del dirigente è attualmente vacante, mentre presso la Sezione I civile sono in servizio 11 unità di personale e 4 presso la Sezione II civile. La Sezione penale contempla 14 unità, compreso l'autista.

Presso il Tribunale di Lecco, la carica di Presidente del Tribunale è rivestita dal Dott. Ersilio Secchi, il quale, come detto, svolge *de facto* anche le mansioni di dirigente amministrativo.

Le presidenze delle due Sezioni nelle quali si divide l'Ufficio sono assegnate al Dott. Ersilio Secchi (sezione I civile) e alla Dott.ssa Bianchi Bianca Maria (sezione II penale).

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

Sebbene al Tribunale di Lecco fossero stati assegnati 12 addetti UPP, soltanto 7 sono entrati effettivamente in servizio, mentre nessuna delle 2 ulteriori unità da assegnare al settore civile ed ai servizi trasversali sono state inserite nel ruolo. Il personale in carica, dunque, risulta così diviso:

- 4 unità presso la Sezione civile;
- 3 unità presso la Sezione penale.

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 una struttura tecnica avente il compito di affiancare il giudice nei suoi compiti e nelle sue attività, costituendo uno *staff* al servizio di quest'ultimo e/o dell'ufficio.

La struttura organizzativa così istituita può essere assegnata a supporto di uno o più giudici professionali o di una o più sezioni, 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 presso lo stesso ufficio.

Attualmente, l'assegnazione del personale UPP 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. Tra le volontà dei magistrati vi è quella di costituire un vero e proprio “Ufficio del magistrato” composto dal soggetto decidente, circondato da un proprio *entourage*. In tal senso, ai funzionari dell'UPP sono stati attribuiti compiti di preparazione preventiva dell'udienza e di verbalizzazione, di redazione delle minute delle sentenze seriali e, nel settore delle esecuzioni, di monitoraggio delle stesse con aggiornamento delle banche dati.

### *Allegato B - Struttura analitica organigramma*

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

Dall'analisi delle risposte fornite ai questionari – che si allegano al presente report – somministrati nel Tribunale di Lecco le evidenze emerse sono:

1. Gli AUPP, nonostante la laurea in giurisprudenza e alcune esperienze lavorative pregresse, al momento dell'inserimento lavorativo in Tribunale non risultano avere la formazione necessaria per il lavoro assegnato. È emerso con evidenza come siano necessari alcuni mesi di formazione teorica e *on the job* prima che il personale dell'Ufficio per il Processo possa lavorare utilmente e in completa autonomia.
2. Il percorso di formazione specifica che gli AUPP hanno seguito prima di entrare in servizio è giudicato non pienamente soddisfacente da parte dei Magistrati e del Personale Amministrativo. Anche per gli AUPP la formazione ricevuta è insufficiente e, a giudizio degli stessi, sarebbe necessaria una preparazione aggiuntiva sulla gestione dei dati, l'uso degli applicativi e in ambito penale. Per Magistrati e Personale Amministrativo, gli AUPP avrebbero bisogno di migliorare soprattutto nell'uso degli applicativi.
3. Le principali attività degli AUPP riguardano il supporto per la redazione delle bozze di provvedimenti semplici, il controllo della pendenza di istanze o richieste e la loro gestione, l'organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, lo studio dei fascicoli, il raccordo con la Cancelleria, il supporto al Giudice. Le attività che vengono svolte raramente dagli AUPP sono quelle più complesse, ossia il supporto per gli indirizzi giurisprudenziali e ai processi di digitalizzazione.
4. 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. Invece, per i Magistrati, il lavoro degli AUPP influisce poco o nulla sulle *performance* del lavoro del Giudice. Il giudizio migliora, ma rimane comunque poco positivo, se si considera la Sezione e l'Ufficio.

5. Il clima collaborativo degli AUPP con i Magistrati e con il Personale Amministrativo è considerato buono da tutte tre le tipologie di soggetti.
6. L'esperienza negli Uffici per il Processo del Tribunale di Lecco è considerata dagli AUPP soddisfacente: fornisce un bagaglio di conoscenze utili per nuove opportunità lavorative. Il Personale Amministrativo sostiene, tuttavia, che gli AUPP siano impiegati in maniera sproporzionata nell'area giurisdizionale e meno in quella amministrativa/di cancelleria. L'affiancamento quotidiano, comunque, sta determinando un processo di crescita delle competenze e un sostegno maggiore al lavoro del Magistrato.
7. Complessivamente le competenze informatiche dichiarate da AUPP, Magistrati e Personale Amministrativo sono superiori alla soglia di sufficienza, per quanto ulteriori interventi formativi di approfondimento potrebbero condurre ad una migliore capacità di utilizzo dei programmi specifici per la professione.
8. In tema di competenze trasversali, i Magistrati, gli AUPP e il Personale Amministrativo considerano la "gestione del tempo" e "l'attenzione alla qualità" sono le competenze maggiormente applicate; seguono il "problem solving", "l'autocontrollo" e "l'orientamento al servizio". Ove si consideri, invece, l'importanza e non la frequenza d'uso, "l'attenzione alla qualità" appare comune ai tre profili. Per i Magistrati e il Personale Amministrativo ugualmente importanti sono l'"orientamento al servizio" e la "gestione del tempo". Per gli AUPP, invece, è più importante reperire le informazioni che possano permettere loro di comprendere meglio l'oggetto del lavoro, ed avere spirito di iniziativa.

### 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 – è possibile enucleare le seguenti osservazioni.

Rispetto all'Ufficio giudiziario

1. ***Vacanza del dirigente amministrativo.*** La posizione del dirigente amministrativo è a tutt'oggi vacante e la mancanza di una figura apicale complica il buon funzionamento della cancelleria e l'autorevole gestione dei rapporti con i magistrati. A tale scopertura sopperisce il Presidente del Tribunale, che accentra a sé anche tutte le mansioni di dirigenza amministrativa. Presso la struttura, sono presenti tre direttori organizzativi: due per l'area civile e uno per l'area penale.

---

<sup>1</sup> Per gli AUPP la percentuale di risposta è del 100% (hanno risposto 7 AUPP su 7). Tra i Magistrati la percentuale di adesione è del 71% (10 Magistrati su 14 hanno risposto al questionario), mentre per il Personale Amministrativo (PA) la compilazione del questionario ha riguardato il 44% dei possibili rispondenti.

2. **Assistenza tecnica.** Il Tribunale è dotato di un solo addetto informatico per la riparazione dei computer, in collaborazione con il Tribunale di Sondrio.
3. **Mancanza archivio dei provvedimenti.** Non esiste un archivio dei provvedimenti all'interno del Tribunale, ma la sua realizzazione rappresenta uno degli obiettivi legati all'implementazione dell'Ufficio per il Processo.
4. **Utilizzo e trasmissione fascicoli cartacei.** Presso tutte le Sezioni del Tribunale restano in uso i fascicoli cartacei, per ragioni di semplificazione del lavoro dei magistrati. Tale organizzazione si accompagna ad un sistema di segnalazione delle urgenze ancora svolto mediante l'accesso fisico del personale di cancelleria alle stanze del magistrato, con consegna del fascicolo. Negli altri casi, il cartaceo rende comunque necessaria la presenza di un addetto al trasporto dei fascicoli tra gli uffici.
5. **Front office di volontaria giurisdizione.** Nella cancelleria della volontaria giurisdizione è stato realizzato uno sportello apposito per la ricezione delle istanze presentate in modalità cartacea direttamente dagli utenti; sono tuttavia favorite le comunicazioni telematiche.
6. **Linee guida per la presentazione delle istanze.** La cancelleria di volontaria giurisdizione ha reso disponibili sul sito del Tribunale i modelli delle istanze che il cittadino può presentare al *front office* di volontaria giurisdizione, accompagnate da una spiegazione analitica delle modalità di compilazione e deposito.
7. **Riunioni sulle novità giurisprudenziali.** I giudici della sezione civile si riuniscono periodicamente per condividere gli aggiornamenti in merito alle novità giurisprudenziali.
8. **Cartelle condivise di ricerca.** In relazione ai possibili strumenti "a supporto" della decisione, è stata valutata la possibilità di condividere tra magistrati e mediante un archivio interno o cartella condivisa, le ricerche svolte da ognuno di essi in materia di famiglia, organizzando i risultati di ricerca per "argomenti", in modo da renderli più facilmente consultabili.
9. **Valutazione qualitativa delle performance.** Il Tribunale di Lecco è interessato a implementare l'organizzazione del lavoro della cancelleria, anche in relazione alla collaborazione con il nuovo personale dell'UPP, in ottica di riduzione del *disposition time*, rilevando anche il livello di qualità dei servizi percepito dagli *stakeholders* esterni.
10. **Valutazione della redistribuzione delle mansioni dei cancellieri.** Il Dott. Lombardi ha proposto di operare una redistribuzione delle attività tra il personale di cancelleria, assegnando a coloro che svolgono mansioni inferiori (es. commesso addetto al trasporto fascicoli) i compiti di stampa del fascicolo cartaceo, per sgravare i funzionari di cancelleria da tali incumbenti.
11. **Gruppo di sperimentazione – Cancelleria civile I.** Si sono svolti incontri specifici con il personale della cancelleria civile I, volti a creare un gruppo di sperimentazione e di individuazione di buone prassi da estendere per imitazione, eventualmente, a tutte le altre sezioni del Tribunale.

## Rispetto al personale UPP

1. **Mansioni UPP.** Dalle rilevazioni effettuate è emerso che, nonostante i funzionari UPP debbano svolgere prevalentemente un'attività a supporto del magistrato e di redazione degli atti giudiziari, la situazione della distribuzione delle mansioni non è uniforme. In particolare, gli AUPP assegnati al settore civile svolgono effettivamente attività a supporto del magistrato (redazione di minute di provvedimenti, ricerche giurisprudenziali, verbalizzazione delle udienze ecc.) e svolgono, secondariamente, compiti di cancelleria. In particolare, gli AUPP assegnati alla materia tutelare si occupano dell'analisi della documentazione allegata alle istanze rivolte all'ufficio, trascorrendo circa un'ora al giorno presso la Cancelleria. Presso il settore penale, tuttavia, i compiti loro richiesti dai magistrati e dalla cancelleria sono meno definiti e più numerosi. Nonostante gli O.d.s. interni prevedessero inizialmente un limite del 30% del tempo speso dagli AUPP presso le Cancellerie, per dedicare il restante 70% al supporto dei Magistrati, un successivo O.d.s. ha previsto che gli stessi si occupassero anche della preparazione delle udienze e dello scarico delle stesse, oltreché della verbalizzazione. Tale riorganizzazione ha redistribuito i carichi di lavoro, attualmente provenienti da magistrati e cancelleria in misura paritaria, con un tempo-lavoro speso al 50% presso la Cancelleria. La predetta situazione ha determinato un carico di lavoro difficilmente controllabile e organizzabile dagli AUPP, anche a causa della mancanza di un'agenda condivisa ove sia possibile consultare gli incarichi loro già assegnati.
2. **Organizzazione AUPP.** Gli AUPP si organizzano in modo differente a seconda del soggetto con il quale collaborano. Presso la cancelleria, lavorano sempre *in team*, mentre nella collaborazione con i magistrati le direttive impartite da questi ultimi sono rivolte personalmente al singolo funzionario, dal momento che gli incarichi sono personalizzati anche in base al metodo di lavoro di ogni magistrato. La distribuzione dei lavori avviene, dunque, *ad personam*: per esempio, il SICIP è utilizzato da un solo AUPP e non dagli altri.
3. **Avvio dell'UPP trasversale.** Per la realizzazione dei servizi trasversali si stava attendendo l'entrata in servizio di AUPP laureati in economia che, tuttavia, non sono mai entrati in servizio; soltanto recentemente, quindi, il personale UPP già presente ha iniziato ad occuparsi di servizi trasversali.
4. **Rilevazione delle performance.** Gli AUPP non rientrano nella valutazione delle *performance*. Il loro operato viene valutato sulla base di relazioni bimestrali validate dal Presidente del Tribunale, che mostra sensibilità e apprezzamento nei confronti della nuova figura professionale.
5. **Assenza di riunioni con i magistrati.** Allo stato, gli AUPP non svolgono riunioni con i magistrati, nonostante tale attività possa rappresentare una proficua occasione formativa.
6. **Rapporto con la cancelleria.** La cancelleria lamenta il mancato coinvolgimento nel processo organizzativo degli AUPP, che era stato condotto interamente dal Presidente del Tribunale: il personale di cancelleria è stato consultato solo dopo la presa in servizio dei funzionari dell'UPP. Il rapporto tra le

due figure appare diversamente declinato nelle sezioni civili rispetto a quelle penali, come di seguito specificato.

- A. **Rapporto UPP – cancelleria civile.** Ciascun funzionario UPP svolge circa un'ora di attività presso la Cancelleria ogni mattina, prima della celebrazione delle udienze, occupandosi dello scarico dei fascicoli, dal momento che nel settore civile i magistrati hanno richiesto che l'orario di lavoro degli AUPP sia impiegato prevalentemente in loro ausilio.
- B. **Rapporto UPP – cancelleria penale.** Gli AUPP assegnati al settore penale rivestono una "*funzione jolly*", dal momento che le mansioni loro attribuite spaziano dalla collaborazione con il magistrato all'attività amministrativa e di cancelleria. Dai focus group svolti con il personale UPP è emerso che inizialmente era previsto che gli addetti UPP impiegassero il 30% dell'orario di lavoro presso la cancelleria ed il 70% in ausilio al magistrato: nonostante ciò, l'attività di cancelleria occupa il 50% del tempo a disposizione. Successivamente, agli addetti UPP è stato chiesto di occuparsi anche della preparazione dell'udienza e gli stessi riferiscono di spendere, per tale motivo, circa due giorni e mezzo a settimana nelle attività di supporto alla cancelleria, consistenti nello scarico dell'udienza (mediante telefonate alla Questura, ai Carabinieri e agli altri soggetti esterni) e nella verbalizzazione, oltreché nelle attività di cancelleria di volta in volta richieste. Risulta pertanto evidente come attualmente gli AUPP trascorrono la maggior parte del tempo a svolgere attività amministrativa. La cancelleria, per contro, fatica a rapportarsi in maniera corretta con il ruolo degli UPP a causa della natura ibrida delle loro mansioni.
7. **Rapporto UPP – magistrati di area penale.** Le mansioni degli AUPP presso il settore penale sono aumentate nel tempo, anche in conseguenza dell'incremento del personale presso la Procura, che ha consentito l'accelerazione del lavoro. Pertanto, sono aumentati i provvedimenti urgenti (es. la redazione dei tabulati) da emanare nell'arco di pochi giorni. L'ufficio gip-gup vede un rapporto di 1 a 1 tra giudici e cancellieri; nonostante sia più fornito, si percepisce come sempre in emergenza: pertanto, allo stesso sono assegnati due addetti all'UPP. L'ufficio dibattimento, invece, pare soffrire della mancanza di personale: il rapporto tra AUPP e magistrati è di 1 a 5. I magistrati che operano presso l'ufficio gip-gup tendono a non delegare la redazione delle bozze dei provvedimenti complessi (redigono le bozze dei decreti penali e delle istanze di liquidazione); nonostante ciò, gli addetti UPP faticano a smaltire l'arretrato dell'ufficio a causa dei compiti attribuiti loro dal personale di cancelleria, che si aggiungono a quelli richiesti dai magistrati. I giudici del dibattimento non affidano la redazione delle bozze di sentenze agli AUPP, se non per i provvedimenti semplici (MAP, morte del reo).
8. **Rapporto gerarchico.** La struttura gerarchica nella quale sono inquadrati gli AUPP appare stratificata: gli stessi riferiscono al Presidente di Sezione, nonostante gli O.d.s. rivolti loro siano emanati dal Presidente del Tribunale, in sostituzione del dirigente amministrativo vacante.



9. **Formazione.** Inizialmente per gli AUPP erano previsti corsi di formazione solo teorica, ma di recente sono stati resi disponibili dei corsi da erogati Giuffrè e dedicati alle statistiche e ad altri temi di stampo pratico. Nel settore civile vi sono stati incontri formativi, mentre presso il settore penale la formazione è stata più scarsa. La formazione è stata erogata *on the job* parimenti da parte della cancelleria, con particolare riferimento all'aggiornamento rispetto ai registri informatici, e dai magistrati, per quanto concerne le funzionalità degli applicativi e la redazione dei provvedimenti, sebbene la prima non sia risultata sempre completa.

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

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

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

Con riferimento alle *performance*, le Sezioni civili del Tribunale di Lecco presentano dati soddisfacenti. In particolare, il DT rilevato nel 2021 (329) è inferiore sia a quello nazionale (567) sia a quello distrettuale (663). Tuttavia, presenta un CR pari a 1.10, 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 10,4% (a fronte del 6,1% nazionale), mentre la volontaria giurisdizione incide per il 18,6% sull'arretrato (a fronte del 2,6% nazionale).

Dal momento che il Tribunale di Lecco presenta livelli di *disposition time* migliori rispetto alla media nazionale e distrettuale, il lavoro di diagrammazione si è posto l'obiettivo di migliorare i meccanismi operativi utilizzati, in modo da aumentare il livello della qualità in termini di giustizia erogata, mediante l'individuazione di eventuali punti di criticità o colli di bottiglia, per l'elaborazione di una successiva proposta di adozione di strategie migliorative.

Unitamente al Giudice Dott. Lombardi, a tale scopo, si è scelto di diagrammare il processo di separazione giudiziale con esclusivo riferimento alla normativa in vigore precedentemente alla c.d. Riforma Cartabia, servito da modello anche per le diagrammazioni successivamente svolte presso i Tribunali di Como e di Sondrio, al fine di individuare eventuali differenze nelle prassi di svolgimento.

### **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.** La cancelleria controlla la regolarità del deposito del ricorso, formulando eventuali richieste di integrazione (spesso anticipate agli avvocati via telefono) o di rigetto della busta telematica per difetti insanabili.
2. **Stampa del fascicolo cartaceo.** Il funzionario di cancelleria crea il fascicolo cartaceo, munendolo di copertina, ove sono indicatigli estremi del procedimento ed inserendo in esso il ricorso depositato

telematicamente. Ancora oggi il fascicolo cartaceo è ritenuto utile dai magistrati per poter organizzare in modo più efficiente il lavoro.

3. **Scaletta delle priorità.** La cancelleria, in relazione al compito di apertura delle buste telematiche, è dotata di una “scaletta delle priorità” elaborata internamente all’ufficio, al fine di determinare l’ordine di apertura delle buste telematiche.
4. **“Desiderata” dei magistrati.** I funzionari di cancelleria tengono conto delle diverse preferenze dei magistrati rispetto alle modalità di ricezione degli atti. Sarebbe, invece, auspicabile uniformare le procedure di elaborazione dei fascicoli.
5. **Controllo sui depositi urgenti.** Se il legale ha apposto il campanellino d’urgenza sul deposito, la cancelleria valuta l’effettività dell’urgenza o la pretestuosità della segnalazione.
6. **Determinazioni in relazione all’urgenza.** In caso di urgenza, il Presidente decide se trattare egli stesso il procedimento o assegnarlo ad altro giudice e, nel primo caso, valuta se mantenere l’udienza già fissata o se aprire un nuovo sub-procedimento.
7. **Udienza presidenziale.** Le udienze presidenziali sono svolte dal Presidente, che non esercita il potere di delega. In caso di riserva, adotta i provvedimenti temporanei ed urgenti con decreto, che entro 5 giorni viene trasmesso alle parti.
8. **Decreto di omologa.** L’omologa è un provvedimento che ha un tempo di redazione variabile, la cui stesura in bozza è affidata a un AUPP.
9. **Scarico dei provvedimenti.** La cancelleria svolge una serie di adempimenti per la lavorazione dei provvedimenti: apre la busta telematica, controfirma l’atto, scarica l’evento e lo comunica ai legali e, eventualmente, al Comune per l’annotazione sui registri dello Stato civile.
10. **Udienze istruttorie e tempistiche.** Per la celebrazione della prima udienza innanzi al G.I. non vi è un termine, ma comunque viene fissata a non meno di 60 giorni, per consentire alle parti di depositare le memorie.
11. **Potere discrezionale e direttive.** Il Presidente può chiedere ai magistrati di dare priorità a determinati tipi di contenzioso. Il potere discrezionale del giudice nella fissazione delle udienze va commisurato con il carico di lavoro complessivo.

Esito TO-BE

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

1. **Riduzione del cartaceo.** È stata considerata la possibilità di ridurre le tempistiche di lavorazione della pratica che, oggi, sono rallentate dalla formazione del fascicolo cartaceo, mediante la messa in visione del fascicolo telematico al giudice, con l’apposizione di *alert*. Sarebbe, inoltre, utile proporre al personale di cancelleria e ai magistrati - limitatamente ai procedimenti per separazione consensuale, che normalmente



si concludono in tempi più brevi rispetto a quelli di natura giudiziale, introdotti con il rito c.d. post-riforma “Cartabia” - di sperimentare una gestione interamente telematica del fascicolo, mediante l'eliminazione del fascicolo cartaceo.

2. **Misurazione delle tempistiche.** Al fine della riduzione del *disposition time* sarebbe utile misurare le tempistiche impiegate per svolgere i vari *step* procedurali, dal deposito del ricorso alla comunicazione del provvedimento finale agli avvocati.
3. **Analisi dei workflow di cancelleria.** Sarebbe auspicabile analizzare i flussi che gravano sulla cancelleria, per recuperare piccole efficienze e liberare gli AUPP da tali incombenze, in modo che possano assistere il magistrato in modo pregnante.

#### C. Tematiche emerse a seguito della diagrammazione.

Completata la schematizzazione del flusso relativo al procedimento per separazione giudiziale, è stato chiesto al Giudice Dott. Lombardi, ai cancellieri e al personale UPP coinvolto se a) preferissero analizzare anche il procedimento di amministrazione di sostegno, inizialmente individuato come ulteriore flusso sensibile, o se b) considerato il livello più che soddisfacente dell'Ufficio in tema di *disposition time* e gestione dell'arretrato, vi fosse maggior interesse a riflettere sui criteri di valutazione delle *performance*, anche in ottica qualitativa, adottando un approccio di analisi organizzativa.

L'Ufficio ha scelto di percorrere la seconda via e, pertanto, sono stati svolti due ulteriori incontri con il personale di cancelleria, gli AUPP e il Giudice Dott. Lombardi. All'esito degli incontri, è emerso che uno dei prodotti realizzabili presso il Tribunale di Lecco può consistere in una proposta in materia di sistemi organizzativi, una volta considerati i sistemi di *public management*, da sottoporre al Presidente.

Di seguito si riportano, dunque, taluni aspetti emersi in sede di *focus group* con gli AUPP e con il personale di cancelleria.

Sugli addetti all'UPP

1. **Formalizzazione delle funzioni.** Gli AUPP auspicano una migliore organizzazione delle funzioni con una più chiara attribuzione dei compiti, al fine di valorizzare gli obiettivi individuati a livello ministeriale.
2. **Necessità di incrementare la comunicazione tra AUPP, magistrati e personale di cancelleria.** Gli AUPP auspicano una maggiore comunicazione anche tra loro e, a tal fine, hanno proposto di adottare un foglio Excel sul quale elencare le scadenze loro attribuite. Lo strumento parrebbe utile anche ad aumentare il livello di comunicazione con i magistrati e con il personale di cancelleria, facendo in modo che i vari soggetti abbiano cognizione del carico di lavoro attuale degli AUPP prima di assegnare loro lo svolgimento di ulteriori mansioni.

3. ***Mancanza di figure di vertice.*** La mancanza di un vertice nell'amministrazione può essere una delle cause delle difficoltà organizzative che si riflettono anche sull'organizzazione degli AUPP.
4. ***Comunicazione tra UPP di diverse strutture giudiziarie.*** La formalizzazione di una *community* degli AUPP assegnati ai Tribunali dell'area nord-ovest della Lombardia può rappresentare una importante occasione di auto-formazione degli AUPP.

Sul personale di cancelleria

1. ***Valutazione delle performance di cancelleria.*** Disponibilità a ragionare sulle possibilità di riorganizzazione del lavoro del personale di cancelleria per il miglioramento qualitativo delle *performance*. In tema di obiettivi di performance, attualmente rileva il dato numerico (valutazione quantitativa). Tuttavia, è difficile garantire il raggiungimento di obiettivi quantitativi, a causa delle assenze e dei ricambi di personale che complicano la situazione e che hanno impatti critici anche sul sistema di incentivazione. Inoltre, in presenza di un sistema di valutazione quantitativo, c'è il rischio di concentrare le attività sul raggiungimento dell'obiettivo quantitativo, trascurando altri aspetti fondamentali di natura più prettamente qualitativa.
2. ***Rapporto tra cancelleria e magistrati.*** La cancelleria è un'interfaccia tra cittadini e magistrati, i quali rappresentano i principali utenti interni. Sarebbe dunque auspicabile lo svolgimento di riunioni periodiche di confronto sulle questioni organizzative tra magistrati e cancelleria.
3. ***Mansioni di cancelleria.*** Negli ultimi anni la cancelleria lamenta l'attribuzione di un numero eccessivo di nuove mansioni da parte del Ministero e parrebbe non riuscire a far fronte a tutti gli incarichi. Da quanto rilevato, pare che lo svolgimento delle mansioni ordinarie abbia già saturato l'intero orario lavorativo e, pertanto, i compiti ulteriori (quali ad esempio la strutturazione della valutazione della *performance*, che richiede la partecipazione a numerosi incontri e la preparazione di schede di valutazione) vengono percepiti come particolarmente gravosi e per i quali è richiesto l'impiego di un orario lavorativo *extra*.
4. ***Vacanza del dirigente amministrativo.*** Manca un dirigente amministrativo, che comprenda le reali capacità dei funzionari e che sia in grado di impiegare le risorse di ogni dipendente in modo efficiente.
5. ***Autogestione.*** La mancanza di un dirigente consente di organizzarsi in maniera autonoma; tuttavia, l'assenza di una guida può generare demotivazione.
6. ***Resistenze al cambiamento.*** Sul punto è emersa un'opinione in base alla quale non sarebbe corretto adeguarsi alle varie riforme ministeriali di volta in volta approvate, in quanto non si dovrebbe individuare un obiettivo diverso da quelli già individuati nel piano delle *performance* elaborato a febbraio 2023 ma, al contrario, gli sforzi collettivi dovrebbero essere indirizzati ad uno svolgimento più rapido del lavoro. Altri funzionari, inoltre, ritengono di non avere interesse a partecipare al progetto di rimodulazione dei

criteri di valutazione delle *performance*, poiché in passato il lavoro di qualità della cancelleria non ha mai avuto adeguata considerazione.

7. **Obiettivi attuali di performance.** Gli obiettivi attuali di *performance* consistono nel lavoro di digitalizzazione previsto a livello ministeriale. Per alcuni funzionari tale obiettivo è esclusivo, per altri è concorrente con quello relativo alle percentuali di apertura delle buste telematiche.
8. **Digitalizzazione.** Il personale di cancelleria ritiene che la digitalizzazione aggravi i compiti di un ufficio già sovraccarico, comportando la scansione di fascicoli vecchi e relativi a procedimenti in esaurimento, sottraendo tempo di lavoro all'attività ordinaria. Vi è personale esterno che svolge il lavoro di digitalizzazione, ma anch'esso necessita di essere formato.
9. **Carenze nei sistemi di backoffice.** La cancelleria ha mostrato di perdere efficienza nel caso di assenze di taluni dipendenti, in quanto questo determina la possibile non evasione delle urgenze pendenti, poiché i dipendenti in servizio spesso non sono in grado di svolgere i compiti del soggetto mancante. I cancellieri con maggiore anzianità di servizio svolgono una funzione di guida per i nuovi colleghi al momento in cui prendono servizio: forniscono loro le nozioni di base per lo svolgimento delle mansioni loro attribuite ma, è stata segnalata una continua necessità di reperimento di informazioni sulle modalità di svolgimento di compiti diversi da quelli assegnati.
10. **Organizzazione della cancelleria per materie.** Le competenze dei cancellieri variano per materia; pertanto, è loro richiesto di collaborare con tutti i magistrati che trattano quella specifica materia. Tuttavia, si registra un disallineamento dal momento che i magistrati, al contrario, si occupano a turno, di più materie.
11. **"Desiderata" dei magistrati.** I funzionari di cancelleria annotano le preferenze dei magistrati rispetto alle modalità di ricezione degli atti. Sarebbe auspicabile una uniformità di modalità lavorative.
12. **Scollamento tra sub-culture.** In presenza di una forte componente professionale, come quella dei magistrati, è inevitabile che si crei uno scollamento tra gli stessi e gli altri operatori della giustizia, soprattutto rispetto agli impiegati presso il settore amministrativo. Tale situazione determina in capo al personale di cancelleria, una percezione di esclusione dalle decisioni organizzative rilevanti, che solitamente vengono assunte dai magistrati in autonomia.
13. **Stakeholders esterni.** L'utente esterno non percepisce gli step di rilascio di taluni documenti (es., della copia conforme), nei quali sono coinvolti altri enti (Conservatoria, Agenzia Entrate) che rallentano il procedimento. Il Tribunale, in tal caso, funge da interfaccia con l'utente e appare come inefficiente a causa dei ritardi altrui.
14. **Collaborazione e formazione.** In materia di backoffice si può ragionare in termini o di parcellizzazione delle mansioni o di collaborazione. Un funzionario riferisce che la formazione dovrebbe essere potenziata, mentre ora viene percepita come un dispendio di tempo. Potrebbe essere utile attuare un

sistema di formazione interna, in modo tale che in assenza di un funzionario possano provvedere gli altri, anche rispetto all'utilizzo degli applicativi.

15. **Analisi dei workflow di cancelleria.** Sarebbe auspicabile eliminare i passaggi ridondanti nei flussi di lavoro, salvaguardando la qualità del servizio.
16. **Standardizzazione.** È stato proposto di adottare procedure standardizzate per tutti i funzionari, in modo tale da rendere il personale intercambiabile nello svolgimento di tutte le mansioni dell'Ufficio. Un dato da considerare è che l'interscambiabilità delle mansioni è limitato dall'appartenenza a diverse categorie professionali.
17. **Obiettivi di gruppo e FUA.** Si potrebbe proporre una rilevazione della qualità percepita dagli avvocati e dagli utenti esterni (obiettivo di gruppo) e di distribuire il premio a tutti, tenendo tuttavia, in considerazione i vincoli legislativi del FUA.
18. **Modello organizzativo.** Si dovrebbe fare in modo che i comportamenti di qualità individuali diventino un modello organizzativo, secondo quanto previsto dagli indirizzi europei di CEPEJ.

*Allegato D - Documentazione procedimento per separazione giudiziale*

## **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 Lecco:

1. **Competenze AUPP**
  - Utilizzare gli addetti UPP per promuovere la digitalizzazione e l'informatizzazione.
2. **Organizzazione AUPP**
  - Richiedere al Ministero una formalizzazione degli incarichi degli UPP.
  - Consentire equamente a tutti gli AUPP di svolgere mansioni a supporto del magistrato e della cancelleria.
  - Creare un file condiviso o un'agenda elettronica ove sia possibile sia ai magistrati che al personale di cancelleria conoscere i carichi di lavoro giornalieri e in tempo reale degli UPP.
3. **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.

- Implementare una rete collaborativa con il Tribunale di Sondrio, simile per dimensioni e struttura, finalizzata a condividere buone prassi e cicli di formazione rivolti agli UPP.

#### 4. Organizzazione della cancelleria

- Standardizzazione delle mansioni di cancelleria, in modo tale che ogni funzionario sia responsabile dello svolgimento di mansioni definite e sappia, al contempo, sostituire i colleghi in loro assenza.

#### 5. Formazione cancelleria

- Implementare una rete collaborativa con il Tribunale di Sondrio, simile per dimensioni e struttura, finalizzata a condividere buone prassi e cicli di formazione rivolti al personale di cancelleria.
- Alternativamente, creare dei momenti di formazione interni alla cancelleria Civile I del Tribunale di Lecco che consentano di maturare un sapere condiviso circa lo svolgimento di tutte le mansioni di cancelleria.
- Promozione di corsi di auto-apprendimento interni alla cancelleria mediante il *training on the job*.

#### 6. Valutazione delle *performance*

- Proporre un sistema di valutazione delle *performance* di cancelleria che consenta di adottare un modello organizzativo e buone pratiche organizzativo-comportamentali all'interno della Prima Sezione della cancelleria civile, in modo tale che anche il resto dell'Ufficio giudiziario possa seguire tali buone prassi per imitazione. Ciò avverrà mediante la sottoposizione di un Progetto organizzativo all'attenzione del Presidente del Tribunale.
- Rimodulazione degli obiettivi di gruppo, nei perimetri delineati dal FUA, secondo il modello di autovalutazione Common Assesment Framework, c.d. "CAF", che nasce come sistema "olistico" rivolto alla rilevazione della qualità presso il settore pubblico, con particolare riferimento alle interrelazioni esistenti tra personale e processi interni all'assetto organizzativo.

#### 7. 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, in via sperimentale, sui nuovi procedimenti post-riforma Cartabia.
- Sperimentare la gestione interamente telematica del fascicolo limitatamente a pochi procedimenti, come quelli per separazione consensuale introdotti con c.d. rito post-Cartabia.

#### 8. Dotazioni e Risorse Interne

- Creare un archivio digitale unico per la gestione delle sentenze e dei documenti correlati.



- Creare una cartella condivisa tra magistrati e UPP contenente i frutti delle ricerche giurisprudenziali, dotata di “etichette” utili a distinguere l’argomento delle ricerche.

#### 9. Relazioni interne

- Favorire lo svolgimento di riunioni organizzative tra magistrati e UPP nelle quali coinvolgere anche il personale di cancelleria.

#### 10. Relazioni esterne

- Mantenere e rafforzare la comunicazione con il Consiglio dell'Ordine per garantire trasparenza e collaborazione tra gli attori giuridici.
- Promuovere la comunicazione tra AUPP appartenenti a diverse strutture giudiziarie attraverso la creazione di una *community* che consenta lo scambio di informazioni sulle prassi invalsi in tutti gli Uffici giudiziari dell'area Nord-ovest coinvolti nel progetto, al fine uniformarle.

### **Illustrazione della fase 3: sperimentazione delle misure di miglioramento.**

Nella terza fase d'intervento presso il Tribunale di Lecco, da sottoporre all'approvazione dell'Ufficio, si prevede di agire secondo due linee direttive:

- a) istituzione di una Task Force finalizzata al miglioramento dell'efficienza e della produttività dell'Ufficio giudiziario;
- b) sperimentazione dei modelli e delle soluzioni elencate nel precedente paragrafo nei *testbed*, sostenendo l'adozione di modelli di organizzazione dell'UPP e i relativi processi di lavoro nell'interazione tra magistrati, assistenti dell'UPP, cancellerie, utenti.

#### A. Obiettivi

In particolare, in tale fase l'intervento dei ricercatori si porrà due obiettivi:

- 1) definire, con la collaborazione del gruppo di lavoro interno al Tribunale, un piano di interventi finalizzati ad introdurre nel Tribunale elementi di gestione della qualità finalizzati ad attivare processi di miglioramento continuo (anche attraverso modalità di auto-apprendimento) e di valutazione qualitativa delle *performance* individuali e organizzative;
- 2) Predisporre un piano di sperimentazione degli interventi di cui al punto precedente, inclusa la definizione di alcuni criteri per la valutazione dei risultati della sperimentazione.

L'intervento si basa sull'assunzione di una prospettiva sistemica ed intende prendere a campione il personale della Cancelleria Civile I del Tribunale di Lecco, strutturando la sperimentazione attraverso un modello basato su un adattamento alle condizioni locali del *Common Assessment Framework* (CAF) sviluppato dall'*European Institute of*

**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.

*Public Administration* su un'iniziativa lanciata dai Ministri per la Pubblica Amministrazione dei paesi aderenti all'Unione Europea.

## B. Fasi d'intervento

L'intervento si strutturerà in due fasi.

- A) Nella prima, si prevede lo svolgimento di incontri periodici di confronto e coordinamento tra il personale della Cancelleria Civile e i magistrati della Sezione 1 Civile; la strutturazione di momenti formativi (incontri di auto-apprendimento) per il personale della Cancelleria Civile; la progettazione ed eventuale attivazione di modalità di confronto e coordinamento con gli stakeholder; la definizione di un modello di auto-valutazione sulla base del CAF.
- B) Nella seconda fase si vorrebbe adottare e applicare un modello di rilevazione del clima organizzativo; applicare il modello di autovalutazione elaborato nella prima fase; l'individuazione di margini di miglioramento e la successiva predisposizione di un piano per l'anno 2024, da integrare nel sistema di valutazione delle *performance* individuali e di gruppo.

## Allegati

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

Allegato B – Struttura analitica organigramma

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

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

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

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