



## **UNI 4 JUSTICE**

**UNIVERSITAS PER LA GIUSTIZIA. PROGRAMMA PER LA QUALITÀ DEL SISTEMA GIUSTIZIA E PER  
L'EFFETTIVITÀ DEL GIUSTO PROCESSO**

# **D1.3 MAPPA DELLE CRITICITÀ**

## **Sommario**

<b>1. Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>2. UUGG coinvolti</b>	<b>4</b>
<b>3. Nota metodologica</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Struttura delle interviste</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Modalità di somministrazione delle interviste e finalità dei focus group</b>	<b>8</b>
3.2.1 Interviste	8
3.2.2 Focus Group	9

<b>3.3. Elaborazione</b>	<b>9</b>
3.3.1. Step 1: anonimizzazione e sinossi	10
3.3.2. Step 2: sintesi delle sinossi	11
3.3.3. Step 3: rapporti di ateneo e finale	12
<b>4. Risultati</b>	<b>12</b>
4.1. Una conoscenza che orienta l'azione di capacity building	15
4.2. Il capitale umano: fattori facilitanti l'accesso e la crescita	15
4.3. Una fotografia in chiaroscuro sulle capacità trasversali di governance	16
<b>5. Prospettive di ricerca e d'intervento in Fase 2 di UNI4Justice</b>	<b>17</b>

## 1. Introduzione

L'Azione 1.1 rappresenta il cuore della fonte di conoscenza che sorregge tutto il progetto UNI4Justice. Essa si avvale di quanto già esplorato e consolidato in termini di ricerca nei diversi progetti di collaborazione in essere nei distretti, ma porta a sistema attraverso una metodologia di rilevazione standardizzata delle ragioni per le quali la istituzione dell'UPP con la presenza del personale previsto dalla normativa vigente ha dato i risultati attesi / ovvero non ha dato i risultati attesi.

Per l'analisi delle criticità, in affiancamento all'analisi generale degli UUGG e dei modelli di UPP (D1.1 Mappa delle policy window in materia di buon governo degli UUGG offerte dal quadro normativo; D1.2. Mappa delle forme di UPP che sono state adottate) si è proceduto attraverso strumenti qualitativi quali interviste semi-strutturate rivolte al personale togato e amministrativo di un ampio numero di UUGG della macro-area.

Il progetto UNI4Justice è ispirato da una idea di fondo, che inserisce la realtà del funzionamento delle istituzioni della giustizia nel perimetro di ricerca e valutazione delle organizzazioni complesse e delle intelligenze plurali – dove expertise umane, individuali ed organizzative, si interfacciano e interagiscono con le expertise tecniche ivi compreso le intelligenze scaturenti dalla applicazione di matematiche applicate ai dati massivi. In questa prospettiva la domanda di ricerca alla quale risponde questo documento è quella che ha ispirato il lavoro di raccolta delle evidenze empiriche: quali sono i fattori che svolgono un ruolo facilitante, catalizzatore, ostacolante rispetto alla traiettoria che gli UUGG hanno seguito e stanno seguendo, quella di migliorare la loro governance ai fini di una più efficace azione di gestione del lavoro, di qualificazione del personale, tutto questo orientato alla tutela della qualità della giurisdizione?

Tali fattori sono concepiti come dimensioni di situazioni nelle quali gli attori si trovano. Il rapporto intende offrire una mappa di fattori funzionali, professionali, organizzativi, sui quali focalizzare l'azione nel prosieguo della ricerca (Fase 2: da ottobre 2022 al termine del progetto).

La griglia utilizzata ha inteso essere uno strumento che orienta lo sguardo rispetto ai dati e alle evidenze empiriche finora raccolti, di modo che sia possibile vedere punti di convergenza – o di divergenza – fra tipologie di situazioni.

Il presente deliverable elabora dati e informazioni (interviste e focus group, analisi documentale) *in chiave prevalentemente qualitativa*. L'analisi quantitativa, che deve basarsi su dati statistici validati e su documenti e sentenze acquisiti nell'ambito di adeguati accordi per la collaborazione con gli UU.GG. sulla base dello schema predisposto dal Ministero della Giustizia, sarà corredata dalla specificazione di azioni e interventi e sarà descritta in deliverable successivi relativi alle azioni seguenti:

- 1.2 Strumenti operativi di monitoraggio in consultazione per il potenziamento dell'UPP
- 1.3 Strumenti di formazione delle competenze per l'efficacia dell'UPP
- 2.1 Modelli organizzativi e dei processi per l'arretrato
- 2.2 Modelli di trasformazione digitale avanzata e delle interfacce HCI
- 3.1 Attivazione delle sperimentazioni dei modelli organizzativi, giuridici, tecnologici
- 3.2 Monitoraggio delle sperimentazioni dei modelli organizzativi, giuridici, tecnologici
- 4.1 Ridefinizione Modelli formativi permanenti di eccellenza

- 4.2 Formazione alle competenze digitali e alla comunicazione attiva Modelli formativi permanenti di eccellenza.

## 2. UUGG coinvolti

Gli uffici coinvolti nelle attività di questa azione, in varie forme e con varie tempistiche, sono stati i seguenti:

nr.	U.G.	Sede	Distretto	Ateneo di riferimento
1.	Corte d'appello	Bologna	Corte d'appello di Bologna	Università di Bologna
2.	Tribunale	Bologna	Corte d'appello di Bologna	Università di Bologna
3.	Tribunale	Ravenna	Corte d'appello di Bologna	Università di Bologna
4.	Tribunale	Forlì	Corte d'appello di Bologna	Università di Bologna
5.	Tribunale	Rimini	Corte d'appello di Bologna	Università di Bologna
6.	Tribunale	Piacenza	Corte d'appello di Bologna	Università di Parma
7.	Tribunale	Ferrara	Corte d'appello di Bologna	Università di Ferrara
8.	Procura della Repubblica presso il Tribunale	Ferrara	Corte d'appello di Bologna	Università di Ferrara
9.	Tribunale	Modena	Corte d'appello di Bologna	Università di Modena e Reggio Emilia
10.	Tribunale	Reggio Emilia	Corte d'appello di Bologna	Università di Modena e Reggio Emilia
11.	Tribunale	Parma	Corte d'appello di Bologna	Università di Parma
12.	Corte d'appello	Ancona	Corte d'appello di Ancona	Università Politecnica delle Marche
13.	Tribunale	Macerata	Corte d'appello di Ancona	Università di Macerata
14.	Tribunale	Ancona	Corte d'appello di Ancona	Università di Camerino
15.	Tribunale	Pesaro	Corte d'appello di Ancona	Università di Urbino
16.	Corte d'appello	Trieste	Corte d'appello di Trieste	Università di Trieste
17.	Tribunale	Trieste	Corte d'appello di Trieste	Università di Trieste
18.	Tribunale	Gorizia	Corte d'appello di Trieste	Università di Trieste
19.	Tribunale	Udine	Corte d'appello di Trieste	Università di Udine
20.	Tribunale	Pordenone	Corte d'appello di Trieste	Università di Udine
21.	Tribunale	Venezia	Corte d'appello di Venezia	Università "Ca' Foscari" di Venezia / Università di Padova
22.	Tribunale	Padova	Corte d'appello di Venezia	Università di Padova

23.	Tribunale	Rovigo	Corte d'appello di Venezia	Università di Padova
24.	Tribunale	Belluno	Corte d'appello di Venezia	Università di Padova
25.	Corte d'appello	Venezia	Corte d'appello di Venezia	Università "Ca' Foscari" di Venezia
26.	Tribunale per i minorenni	Venezia	Corte d'appello di Venezia	Università "Ca' Foscari" di Venezia
27.	Tribunale	Verona	Corte d'appello di Venezia	Università di Verona
28.	Tribunale	Vicenza	Corte d'appello di Venezia	Università di Verona
29.	Corte d'appello	Trento	Corte d'appello di Trento	Università di Trento
30.	Corte d'appello (sede distaccata)	Bolzano	Corte d'appello di Trento	Università di Trento
31.	Tribunale	Trento	Corte d'appello di Trento	Università di Trento
32.	Tribunale	Bolzano	Corte d'appello di Trento	Università di Trento
33.	Tribunale	Rovereto	Corte d'appello di Trento	Università di Trento

**Tabella 1: UUGG coinvolti**

### 3. Nota metodologica

Per la prima fase osservativa, come previsto nel progetto, sono state avviate le seguenti attività:

- somministrazione di **interviste semi-strutturate** presso gli UU.GG. coinvolti (Tabella 1) nella macro-area;
- formulazione un protocollo di **focus group** e loro svolgimento, laddove possibile, presso gli UU.GG. a valle della somministrazione delle interviste. In alternativa, sono state effettuate restituzione in riunioni collegiali o incontri individuali (Presidenti e Dirigenti).

La tabella seguente riassume i dati quantitativi salienti relativi alle interviste:

Totale interviste macro-area	Interviste distretto Ancona	Interviste distretto Bologna	Interviste distretto Trento	Interviste distretto Trieste	Interviste distretto Venezia	Percentuale togati macro-area	Percentuale amministrativi macro-area
236	25	65	32	30	84	61%	39%

**Tabella 2: Dati interviste**

#### 3.1. Struttura delle interviste

Le interviste sono state strutturate come illustrato nel quadro seguente.

Testo completo usato come guida per le interviste
<p>[Storia professionale]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presso quale <u>UFFICIO</u> è inserito/a e con che posizione formale?</li> </ul>

- Da quanto tempo lavora in questo UFFICIO? Che ruolo aveva prima?
- Da quanto tempo svolge la attività che attualmente corrisponde al suo ruolo formale?
- Quali sono le maggiori differenze tra le sue esperienze lavorative precedenti e quella attuale?
- Può raccontare in breve l'evoluzione della Sua storia professionale nell'UFFICIO dove è inserito attualmente?
- Può raccontare in breve la sua più recente giornata lavorativa o una giornata-tipo?
- Come è cambiata la sua routine e prassi lavorativa in seguito a due anni di chiusure e lockdown?
- Si trova spesso nella condizione di dover fisicamente cambiare sede? Se sì, per quali eventi? (*esempio: andare in udienza, accedere a fascicoli, partecipare a riunioni, ecc...*)
- Trova che gli spazi siano adeguati e funzionali alle attività operative quotidiane, come lavorare con i fascicoli, partecipare a riunioni o altro?
- Dove si vede fra tre anni?

*[Domande su UPP]*

- Attualmente sta collaborando con il personale dell'Ufficio per il Processo o vorrebbe farlo? (**si aprono 3 opzioni: collabora, non collabora ma vuole farlo, non collabora e non vuole farlo**)

**Opzione 1: collabora**

- Da quanto tempo collabora con il personale dell'UPP?
- In quali ruoli è maggiormente coinvolto questo personale?
- Ha trovato utile la collaborazione?
- Quali sono maggiori criticità delle risorse dell'UPP?
- Quali sono secondo lei le maggiori lacune formative del personale?

**Opzione 2: non collabora ma vuole farlo**

- Escludendo il fatto che è temporalmente di recente avvio, quali sono gli ostacoli maggiori alla collaborazione con il personale dell'UPP?
- Per quali ruoli avrebbe maggiore necessità di risorse aggiuntive?
- Quali sono, a priori, le maggiori criticità delle risorse dell'UPP?

- Quali immagini siano le maggiori lacune formative del personale?

**Opzione 3: non collabora e non prevede di farlo**

- Quali sono i principali motivi per i quali non collabora con il personale dell'UPP e non prevede di farlo?

*[Domande sull'organizzazione]*

- Nota molte persone intorno a Lei chiedere trasferimenti, andare in pensione o lasciare comunque l'Ufficio giudiziario per vari motivi? Le forze che escono sono adeguatamente rimpiazzate?
- Con quante persone collabora regolarmente?
- Che profilo funzionale hanno?
- Ci sono tra queste delle figure chiave di riferimento senza le quali non potrebbe riuscire a portare avanti il lavoro allo stesso modo?
- Nell'ultimo mese ci sono stati incontri, anche informali, di aggiornamento e formazione interna?
- Il lavoro che svolge è più individuale o di team?
- Pensa che lavorare in team sia utile in termini di qualità del lavoro svolto?
- Pensa che lavorare in team sia utile in termini di tempo del lavoro svolto?
- Quali sono i fattori critici della sua esperienza recente che rallentano i tempi o rendono lunghi la conclusione del procedimento e quali potrebbero essere invece fattori che renderebbero più veloce il suo lavoro?
- Nel caso di malfunzionamenti tecnici, a chi si rivolge?
- Le è capitato negli ultimi dodici mesi di confrontarsi con personale esterno all'Ufficio giudiziario?
- Se esiste team inter-servizio o inter-unità, formale o informale, che facilita la creazione e diffusione di prassi virtuose?
- Le prassi virtuose sono raccolte, catalogate e diffuse, anche in via informale?

La prima parte dell'intervista è conclusa. Come Le anticipavo, in questa seconda parte le chiederò di portare alcune testimonianze di esperienze personali di prassi virtuose e casi critici.

- Le chiedo di fare almeno un esempio di prassi virtuosa, su aspetti processuali, organizzativi, gestionali o tecnologici che, nella Sua esperienza, è

stata particolarmente utile e funzionale. Può anche descrivere più prassi rispetto ai vari aspetti anzidetti o altri che le vengano in mente.

- Le chiedo ora di fare almeno un esempio di criticità, su aspetti processuali, organizzativi, gestionali o tecnologici che, nella Sua esperienza, è stata particolarmente incidente e disfunzionale. Può anche descrivere più casi rispetto ai vari aspetti anzidetti o altri che le vengano in mente.

Ci aviamo verso la conclusione dell'intervista. Questa ultima parte vede alcune domande dove Le verrà chiesto di esprimere una valutazione da 0 a 10 rispetto ad alcune caratteristiche.

- **In una scala da 0 a 10 quanto valuta la possibilità di replicare in altri contesti uno dei casi di successo descritti precedentemente tra le prassi virtuose?**
- **In una scala da 0 a 10 quanto valuta consolidato il coordinamento organizzativo interno all'UG in materia di innovazione organizzativa?**
- **A fronte di un inserimento di un nuovo modulo organizzativo – come per esempio l'Ufficio per il processo – come valuta in una scala da 0 a 10 la possibilità di migliorare il suo lavoro?**
- **In una scala da 0 a 10 quanto valuta efficace la strategia di passaggio delle competenze nella sua unità di lavoro?**
- **A fronte di un turn over elevato, in una scala da 0 a 10 quanto valuta che la qualità del suo lavoro possa essere deteriorata?**

Prima di concludere, vuole aggiungere elementi o raccontare qualcosa che non è già emerso dalle domande poste?

### **3.2. Modalità di somministrazione delle interviste e finalità dei focus group**

#### **3.2.1 Interviste**

La somministrazione delle interviste si è svolta secondo la procedura seguente (consolidata in letteratura):

- Lo staff dei borsisti e/o assegnisti ha preso contatto, utilizzando un modello di e-mail standardizzata, col personale togato e amministrativo identificato dai Presidenti e Dirigenti in base al ruolo (applicando criteri di rigorosamente coerenti e uniformi su tutti gli UU.GG. coinvolti), per fissare l'incontro in presenza o in remoto;
- I profili selezionati sono: *profilo togato* con ruolo apicale e/o responsabilità nella creazione e nel consolidamento del/gli UPP e nella organizzazione dell'innovazione tecnologica; *profilo amministrativo* con ruolo apicale e/o con responsabilità nella creazione e nel consolidamento del/gli UPP e nella organizzazione dell'innovazione tecnologica.



- Una volta acquisiti i nominativi, il personale intervistato è stato informato delle *modalità di somministrazione*: le interviste non sono registrate, non sono citate, hanno valore di ricostruzione delle dinamiche organizzative dell'UG e che danno luogo ad una analisi preliminare da parte del/la ricercatore/trice, analisi che è poi sottoposta ad una verifica ossia ad una discussione e integrazione attraverso un "focus group" ossia un incontro in cui il team di ricerca presenterà agli intervistati alcuni punti di sintesi estrapolati dalle interviste e dalle ipotesi esplicative a queste sottese per avere riscontri, critiche, discussioni da parte degli intervistati. Questo assicurando la assoluta riservatezza e anonimizzazione dei contenuti che sono discussi.
- E' stato chiesto agli intervistati che fosse conservato il riserbo sull'intervista nell'UG per ragioni di validità dei risultati.
- L'intervista è stata svolta con un solo borsista o assegnista presente.
- Ogni intervistatore ha preliminarmente visionato i documenti organizzativi dell'UG, in particolare il Documento organizzativo generale, il Piano annuale delle attività e l'art. 37, oltre che i progetti di ufficio per il processo.
- I protocolli di rilevazione delle evidenze qualitative sono stati definiti in modo da definire in un format di intervista di 45 minuti circa.

### 3.2.2 Focus Group

I focus group sono un modo specifico di utilizzare una metodologia utilizzata nella ricerca qualitativa per approfondire appunto le dinamiche «gruppo» e fare emergere alcuni fattori di natura cognitiva, culturale, etc., come linee di frattura e conflitto.

I focus group hanno permesso:

- alle persone che hanno accettato di essere intervistate di integrare quanto detto,
- all'ufficio di vedere una visione esterna integrata di sé stesso,
- di costruire un buon rapporto fiduciario nella ricerca,
- di correggere errori ovvero interpretazioni non ottimali.

### 3.3. Elaborazione

L'elaborazione si è svolta secondo la roadmap illustrata in Tabella 3. Le interviste nella macro-area sono state anonimizzate. I testi sono stati quindi oggetto di una elaborazione qualitativa e sono stati redatti rapporti di sintesi che, tenendo conto dei campi tematici descritti in una sinossi pre-definita, riassumono *in modo aggregato* (per distretto o per macro-area) gli aspetti salienti riscontrati.

Step	Risultato/Attività	Chi ha operato
1	a) Anonimizzazione delle interviste b) Organizzazione del testo delle interviste nella sinossi (Allegato 1) Da farsi in modo contestuale.	Borsisti con supervisione del personale strutturato
2	Sintesi delle interviste a partire dalle sinossi (da step 1)	Borsisti/personale strutturato
3	Conclusione focus group e invio al coordinatore (a) del rapporto finale sulle interviste (uno per	Borsisti/Assegnisti/personale strutturato

ateneo) e (b) delle singole sintesi delle interviste  
(da Step 2)

**Tabella 3: Roadmap per l'elaborazione delle interviste**

### 3.3.1. Step 1: anonimizzazione e sinossi

Le interviste, una volta effettuate e trascritte, sono state salvate in uno spazio virtuale sicuro e sono state anonimizzate (mantenendo le interviste non anonimizzate in uno spazio separato).

#### Anonimizzazione

L'anonimizzazione ha comportato

- 1) la rimozione di riferimenti espliciti a nomi e uffici
- 2) una minima elaborazione testuale volta a ridurre al minimo il rischio che l'intervista sia riconducibile a persone e UU.GG. specifici e, nel contempo, lasciando integra la parte informativa.

Di seguito un esempio.

#### Esempio 1

Testo intervista pre-anonimizzazione
<p><b>Intervista al dott. Robin</b>  <b>Presidente della Prima Sezione Civile del Tribunale di Gotham City</b>  <b>Tenuta in data 15 giugno 2022</b></p> <p>[Storia professionale]</p> <p>- Presso quale UFFICIO è inserito/a e con che posizione formale?</p> <p>Sono Presidente della Prima Sezione Civile del Tribunale di Gotham City.</p> <p>- Da quanto tempo lavora in questo UFFICIO? Che ruolo aveva prima?</p> <p>Lavoro da 3 anni. Prima ero Presidente della Seconda Sezione Civile del Tribunale di Metropolis</p> <p>[...]</p> <p>- Quali sono i fattori critici della sua esperienza recente che rallentano i tempi o rendono lunghi la conclusione del procedimento e quali potrebbero essere invece fattori che renderebbero più veloce il suo lavoro?</p> <p>Andai via dal Tribunale di Metropolis perché Superman aveva una gestione a dir poco muscolare del Tribunale. Poca organizzazione e autoritarismo. Ora al Tribunale di Gotham City va molto meglio, anche se vorrei crescere professionalmente, mentre il Presidente Batman, pur valorizzando le mie competenze, tende a sottovalutare le capacità lavorative della mia sezione. Ciò determina un rallentamento del lavoro.</p>

### Testo intervista post-anonimizzazione

**Intervista al [persona\_1]  
Presidente della Prima Sezione Civile del Tribunale di [città\_2]  
Tenuta in data [data\_1]**

[Storia professionale]

- Presso quale UFFICIO è inserito/a e con che posizione formale?

Sono Presidente della Prima Sezione Civile del Tribunale di [città\_2].

- Da quanto tempo lavora in questo UFFICIO? Che ruolo aveva prima?

Lavoro da 3 anni. Prima ero Presidente della Seconda Sezione Civile del Tribunale di [città\_1]

[...]

- Quali sono i fattori critici della sua esperienza recente che rallentano i tempi o rendono lunghi la conclusione del procedimento e quali potrebbero essere invece fattori che renderebbero più veloce il suo lavoro?

Andai via dal Tribunale di [città\_1] perché [persona\_2] aveva una gestione a dir poco muscolare del Tribunale. Poca organizzazione e autoritarismo. Ora al Tribunale di [città\_2] va molto meglio, anche se vorrei crescere professionalmente, mentre il Presidente [persona\_3], pur valorizzando le mie competenze, tende a sottovalutare le capacità lavorative della mia sezione. Ciò determina un rallentamento del lavoro.

#### *Organizzazione del testo nella sinossi*

Una volta anonimizzato, il testo di ogni intervista è stato collocato in uno schema di sinossi anche ricollocando il testo o frammentandolo. L'intento è stato raggruppare in modo tematico gli elementi raccolti nell'intervista e dare struttura al testo delle interviste per una possibile comparazione nonché per produrre una sinossi per ogni intervista utile per i focus group.

#### *3.3.2. Step 2: sintesi delle sinossi*

I testi delle interviste erano spesso lunghi e ripetitivi (in quanto riproducevano fedelmente quanto detto dagli intervistati). Ogni testo organizzato nella sinossi (Step 1) è stato riassunto in modo da non superare 3 pagine sempre seguendo la sinossi adottata.

### 3.3.3. Step 3: rapporti di ateneo e finale

A valle dei focus group o restituzione, e utilizzando tutto il materiale prodotto, è stato redatto in ogni Ateneo un unico rapporto di sintesi che, tenendo conto dei campi tematici delle sinossi, ha riassunto gli aspetti salienti riscontrati negli UU.GG..

## 4. Risultati

Nell'ambito della macro-area di riferimento sono state somministrate (come presentato in Tabella 2) 236 interviste a magistrati e personale di cancelleria, amministrativo (inclusi addetti dell'UPP) e svolti i relativi focus group (o restituzioni ai Presidenti degli UUGG e/o Dirigenti). I report parziali per ateneo (vedi Tabella 1, Sezione 2) sono disponibili qui:

<https://www.dropbox.com/sh/6uk2j3fwoifcjcw/AADRhpwL9-OfT17l3J7dS7fa?dl=0>

Le singole interviste anonimizzate sono archiviate in spazi informatici sicuri.

La Tabella 4 offre la griglia sinottica dei principali profili di criticità e di opportunità riscontrati per l'intera macroarea di riferimento. Una elaborazione ragionata delle risultanze è presentata nella Sezioni 4.1-4.3.



**Fig. 1: Word Cloud da interviste a campione nella macro-area**

Tipologia situazionale riscontrata	Eventuali osservazioni
UUGG con una lunga esperienza di organizzazione del lavoro in <i>team</i> (anche attraverso il precedente format di Ufficio per il processo)	
UUGG senza una lunga esperienza di organizzazione del lavoro in <i>team</i> (anche attraverso il precedente <i>format</i> di Ufficio per il processo)	
UUGG con alto tasso di turn over amministrativo	
UUGG con basso tasso di turn over amministrativo	
UUGG con alta <i>routine</i> di governance per progetto	
UUGG con bassa o frammentata <i>routine</i> di governance per progetto	
UUGG con esistenza di UPP trasversale	<p>A titolo illustrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà di programmazione delle attività dovuta alla natura temporanea degli addetti dell'UPP.</li> <li>• Spazi e infrastrutture in generale e, nello specifico, destinate ad accogliere i nuovi funzionari dell'UPP</li> <li>• Necessità di modelli organizzativi chiari e di adottare indicatori di monitoraggio nel lavoro degli addetti UPP</li> <li>• Competenze e necessità di supportare la formazione di base dei nuovi funzionari UPP</li> </ul>
UUGG con assenza di UPP trasversale	
UUGG con alto tasso di frammentazione interna	
UUGG con basso tasso di frammentazione interna	
UUGG con criticità su alcuni settori (alta concentrazione di criticità settoriali)	L'analisi è in fase di perfezionamento perché richiede la completa acquisizione di sentenze e dati statistici. Per quanto riguarda specifiche materie, si segnalano, a titolo di esempio,

	<p>il settore penale in generale e la volontaria giurisdizione; il prospetto (non ancora stabilizzato) qui riportato offre qualche dettaglio ulteriore:</p> <table><tr><th>PENALE</th><th>Fascicoli di parte</th><th>Sentenze</th><th>Dati amministrativi</th><th>Dati Statistici Sezionali</th><th>Dati Strategici</th></tr><tr><td>Piccolo Spaccio</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Codice rosso</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Delitti contro il patrimonio</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Pubblica Amministrazione</td><td>X</td><td>X</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Estradizione</td><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr><tr><td>Incidenti di esecuzione</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr><tr><td>Edilizia/ Ambiente/ Urbanistica</td><td></td><td></td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr><tr><td>fallimentari e tributari</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td><td>X</td></tr><tr><td>Esecuzioni/Sfratti</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Reati informatici</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <p>Per una visione di dettaglio si vedano i rapporti specifici: <a href="https://www.dropbox.com/sh/6uk2j3fwoifcjcw/AADRhpwL9--OfT17I3J7dS7fa?dl=0">https://www.dropbox.com/sh/6uk2j3fwoifcjcw/AADRhpwL9--OfT17I3J7dS7fa?dl=0</a></p>	PENALE	Fascicoli di parte	Sentenze	Dati amministrativi	Dati Statistici Sezionali	Dati Strategici	Piccolo Spaccio	X	X				Codice rosso	X	X				Delitti contro il patrimonio	X	X				Pubblica Amministrazione	X	X				Estradizione			X	X	X	Incidenti di esecuzione	X	X	X	X	X	Edilizia/ Ambiente/ Urbanistica			X	X	X	fallimentari e tributari	X	X	X	X	X	Esecuzioni/Sfratti						Reati informatici					
PENALE	Fascicoli di parte	Sentenze	Dati amministrativi	Dati Statistici Sezionali	Dati Strategici																																																														
Piccolo Spaccio	X	X																																																																	
Codice rosso	X	X																																																																	
Delitti contro il patrimonio	X	X																																																																	
Pubblica Amministrazione	X	X																																																																	
Estradizione			X	X	X																																																														
Incidenti di esecuzione	X	X	X	X	X																																																														
Edilizia/ Ambiente/ Urbanistica			X	X	X																																																														
fallimentari e tributari	X	X	X	X	X																																																														
Esecuzioni/Sfratti																																																																			
Reati informatici																																																																			
UUGG con bassa concentrazione delle criticità (criticità diffuse)	<p>A titolo illustrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Carenza di organico strutturale</li><li>• Perdita del know-how a causa della lentezza dei meccanismi di turn over</li><li>• Spazi e infrastrutture in generale e, nello specifico, destinate ad accogliere i nuovi funzionari dell’UPP</li><li>• Logistica (ad esempio, archivi e mancanza di mezzi idonei per lo spostamento di fascicoli)</li><li>• Obsolescenza o carenze nelle infrastrutture tecnologiche (ad esempio, mancanza di una banca dati giurisprudenziale di merito unitaria) e criticità nella manutenzione e assistenza (ad esempio, carenza di personale tecnico-informatico).</li></ul>																																																																		
UUGG con una forte coesione interna personale togato																																																																			
UUGG con bassa coesione interna personale togato																																																																			

UUGG con lunga tradizione di prassi innovative	
UUGG senza una lunga tradizione di prassi innovative	

**Tabella 4: Griglia delle opportunità e criticità riscontrate**

#### **4.1. Una conoscenza che orienta l'azione di capacity building**

Queste ultime sezioni del deliverable hanno un duplice obiettivo. Innanzitutto, offrire una fotografia elaborata integrata, suffragata da dati e da evidenze empiriche, della matrice organizzativa che è sottesa al funzionamento degli UUGG a fronte della estesa ed articolata strategia “capitale umano”. Tale strategia si qualifica per il grado di innovatività – in particolare rispetto alla dimensione “lavoro in team” e alla dimensione della pluralità dei profili professionali inseriti – oltre che per il grado di salienza/tempestività. A valle della esperienza pandemica che ha introdotto la remotizzazione in via emergenziale, l’accelerazione della digitalizzazione, e i conseguenti stravolgimenti dei meccanismi di monitoraggio e di presidio della qualità dei flussi di lavoro e dei flussi documentali, la priorità posta dalla prospettiva di rilancio economico, sociale e culturale del paese sulle riforme di carattere infrastrutturale definiscono il perimetro entro cui costruire capacità amministrativa. Tale capacità viene poi operazionalizzata come combinazione di capitale umano e di prassi di lavoro e di organizzazione che siano virtuose.

È fondamentale che la visione emersa dalla ricerca condotta in prima fase sia capace di dare non solo una mappa delle criticità e delle buone prassi, ma anche un modello esplicativo che orienti gli interventi successivi in modo da attivare le leve del cambiamento e costruire le capacità di governare il cambiamento stesso.

Quelle stesse capacità saranno poi parte della più ampia capacità amministrativa intesa così come la si intende a livello europeo.

La metodologia di ricerca utilizzata ha anche il vantaggio comparativo di costruire sapere attraverso una modalità che ha, intrinsecamente un forte effetto di condivisione. I focus group e le interviste strutturate permettono di combinare una visione standardizzata delle matrici organizzative degli UUGG e al contempo di valorizzare in modo assolutamente anonimo la specificità di alcuni connubi virtuosi o non virtuosi.

#### **4.2. Il capitale umano: fattori facilitanti l'accesso e la crescita**

*La risorsa che arriva ad un sistema organizzativo innesca dei processi di adattamento, assorbimento, stratificazione, che aprono finestre di possibili comportamenti, azioni, soluzioni di problemi dove la risorsa apporta sia dei vincoli, sia appunto delle capacità.*

Entrambi, vincoli e capacità, sono misurabili. La natura di questa nozione di risorsa è tale da necessitare di un approccio di tipo evolutivo per valutare e misurare pienamente e correttamente il valore della risorsa. Un valore che si determina in termini di costo quando la risorsa è a bilancio, ma che si determina poi in termini di costo e di opportunità quando la risorsa passa dalla assegnazione all’uso.

La determinazione di cosa accade in quel passaggio e di come le azioni fanno seguito a quel passaggio dipende da come viene costruito il nesso sapere-fare. Ossia anche quando le risorse sono di natura non umana – ossia tecnologica, strutturale, ecc. – il fatto che essa diventa una risorsa in uso dipende da come viene costruita la dimensione “in uso”. L’uso è un insieme



di comportamenti che si adottano in relazione a quella risorsa e con l'obiettivo di potere integrare la risorsa in un sistema funzionale, dove si creano delle condizioni di prevedibilità e di effettività.

Questo è a maggior ragione vero quando si parla di capitale umano. I FUPP vanno in tal senso osservati sia come un quantum di risorsa sia – e soprattutto come il fattore che disegna una finestra di opportunità.

Tale finestra di opportunità è stata interpretata e poi vissuta dagli UUGG con strategie che sono il risultato della combinazione di:

- Prassi consolidate non tanto di uffici per il processo pregressi, quanto di esperienze a lavorare in team. In tal senso soprattutto lo snodo organo giudicante-cancellerie e servizi amministrativi ha risentito della legacy esperienziale dovuta al fatto che negli UUGG nei quali si ha prassi di lavoro integrato in caso di turn over fisiologico la memoria è rimasta ed ha rappresentato una condizione favorevole ad interpretare (uso) le risorse umane FUPP come un rafforzamento del metodo team work.
- Esistenza di prassi di condivisione del sapere e/o di formazione. Il tema della professionalità dei FUPP è risultato in molte sedi un tema ampiamente discusso. A valle del momento di inserimento formale la questione strategica è stata quella di immaginare percorsi di crescita – che sono anche una crescita del capitale organizzativo – della competenza di merito (si pensi all'uso degli applicativi, ma non solo).
- Esistenza di una capacità di programmazione e pianificazione per progetto. Alcune esperienze risultano particolarmente significative per dare un orientamento alle azioni future. Si nota che l'affiancamento 1:1 tra UPP e magistrato determina lo svolgimento di compiti semplici e seriali. Quando viene creato un team di FUPP col compito di redigere schede di relazione per ogni procedimento, si registra una immediata agevolazione dell'organizzazione anche per eventuali proposte conciliative. Quando vi sono FUPP insieme con i tirocinanti ex art. 73 che presidiano alla individuazione di singole questioni di diritto e relazionano in modo sintetico sia sullo stato della giurisprudenza di legittimità e comunitaria su ciascun argomento, nonché sul contenuto di nuovi provvedimenti normativi, il materiale raccolto viene poi trasmesso all'interno della sezione per la crescita professionale di ognuno.
- Esistenza di moduli di organizzazione del lavoro con profili di competenze diversificati. Vi sono contesti in cui i FUPP sono stati impiegati in attività di supporto alle cancellerie anche per amalgamare i nuovi assunti presso le stesse; successivamente, si sono divisi tra incombenze di cancelleria e attività di ausilio nelle pratiche assegnate al magistrato.

#### **4.3. Una fotografia in chiaroscuro sulle capacità trasversali di governance**

Uno degli aspetti di maggiore grado di innovatività dell'UPP riguarda la creazione di unità dedicate a svolgere attività trasversali capaci di funzionare da vero e proprio volano e catalizzatore nella crescita delle capacità amministrative. Il PON infatti prevede che l'obiettivo finale dell'investimento sulla governance sia quello che riguarda la creazione di un "delta" di segno positivo nella capacità amministrativa, qui operazionalizzata come capacità di orientare in senso inter-temporale risorse in uso verso risultati rispondenti ai bisogni di giustizia del territorio. La crescita di tale capacità amministrativa dipende quindi da una serie di fattori, fra i



quali il fatto che vi sia un ciclico, misurabile e condiviso processo di apprendimento organizzativo reso possibile da un monitoraggio tempestivo, dalla strutturazione di basi dati che siano di accesso e di leggibilità per tutti gli operatori, e che sia creato un raccordo strutturato fra monitoraggio, apprendimento e programmazione. Le unità di UPP trasversali, così come previste dalle disposizioni ministeriali, hanno questo compito.

La fotografia resa a valle della Fase 1 (aprile 2022-settembre 2022) permette di individuare uno sforzo diffuso nella creazione di unità trasversali di UPP con alcune criticità che possono essere risolte attraverso un accompagnamento in Fase 2. In particolare, è proprio la visione della funzione trasversale e il valore aggiunto anche in termini di diminuzione dei margini di inefficienza ovvero l'abbassamento dei cosiddetti costi di coordinamento (tempi e comunicazioni di invio, controllo anche in relazione ad attività semplici) va reso parte della teoria organizzativa in uso, ossia del modo con cui l'UG e la sua leadership si pensa e si proietta nella programmazione.

In generale questo bisogno di accompagnamento sulle trasversalità si avverte anche laddove le prassi sviluppate sono più legate al rapporto di collaborazione virtuosa con il mondo esterno all'UG. Le criticità riscontrate corrispondono a prassi che prendono la forma di:

- stesura dei vari protocolli con gli enti e/o associazioni esterne: (ad es. protocollo con C.O.A. per le udienze da remoto; protocollo con Procura per utilizzo Consolle del P.M.);
- prenotazione telematica obbligatoria dei procedimenti di pignoramento presso terzi;
- gestione telematica degli appuntamenti per l'utenza esterna
- protocollo per la gestione dei flussi per le citazioni dirette a giudizio;
- protocollo per i reati che si prescriveranno entro 2 anni dall'esercizio dell'azione penale;
- istituzione di una cartella condivisa in cui vengono caricati i provvedimenti di maggiore interesse della sezione e la giurisprudenza più rilevante ai fini della continua formazione dei magistrati (cartella a cui è permesso accedere anche agli addetti UPP);
- Sez. GIP/GUP: tutti gli adempimenti di cancelleria sono codificati così da creare un'uniformità di lavorazione del fascicolo in tutte le sue fasi di transito all'interno della sezione; è stato creato un vademecum gestionale da poter consultare; vengono fissati incontri tra tutta la filiera di lavorazione del fascicolo, qualora sia stato riscontrato un errore nella procedura al fine di rilevare ed evitare in futuro il ripetersi della problematica.

## **5. Prospettive di ricerca e d'intervento in Fase 2 di UNI4Justice**

Il quadriennio che abbiamo davanti impegnerà gli uffici giudiziari italiani in una straordinaria azione "in contesto" di valorizzazione delle risorse umane e tecnologiche, oltre che di capitalizzazione e messa a sistema delle prassi organizzative e di modulazione del lavoro e delle mansioni così come sono state sperimentate nel periodo di reazione emergenziale alla pandemia e successivamente nell'inquadramento del lavoro agile.

In sintesi, le risorse umane e le risorse tecnologiche costituiscono l'input esterno di maggior momento – per dimensionamento e per aspettative e significati strategici – che gli uffici riceveranno. Questo accadrà già a partire da quest'anno.

Poiché è all'uso delle tecnologie e delle intelligenze applicate che si associa l'aspettativa di catalizzare processi di ottimizzazione, razionalizzazione ed efficientamento, di fatto l'interazione fra tecnologia e persone costituisce un novum da creare, tenuto conto di tre fattori oggi inediti ma fortemente coadiuvanti l'azione organizzativa degli uffici:

- Il profilo professionale delle risorse umane che entrano con il reclutamento
- L'associazione diretta delle risorse al loro uso nel contesto dell'ufficio per il processo
- La disponibilità di una funzione di governance trasversale costituita da un insieme ampio, strutturato e presidiato dalle istanze della amministrazione centrale di dati sulla gestione e sulla organizzazione.

Le novità, dunque, attengono sia al capitale cognitivo-informativo sia alla pre-determinata strutturazione di massima della associazione risorsa-contesto di impiego, laddove il novum è costituito dal modo con cui le persone neo-assunte interagiranno con il personale in organico e al contempo dal modo cui le prime e le seconde, prese come cluster di nodi funzionali, interagiranno con le infrastrutture tecnologiche e con gli applicati.

Inoltre, mai come in questo periodo storico, lo sforzo organizzativo ed innovativo del sistema giustizia è stato foriero di dati, evidenze empiriche e risultati di ricerca applicata. Alcune tematiche sono comuni a UUGG anche molto diversi per storia organizzativa e per posizionamento territoriale:

- Interfaccia fra risorse umane e spazi
- Modalità di integrazione professionale nuova
- Da risorse umane a capitale organizzativo.

Su questo la Fase 2 di UNI4Justice si focalizza sia nell'analisi teorica, sia negli interventi e le attività applicate.