



GOVERNANCE  
E CAPACITA  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



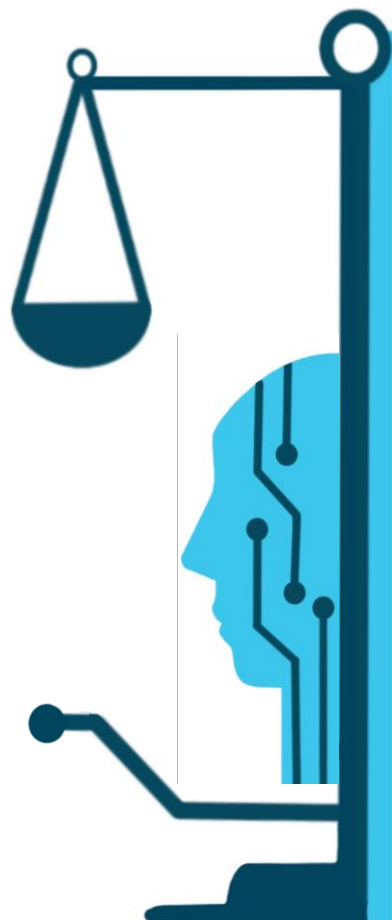
UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la Coesione Territoriale*



*Ministero della Giustizia*  
Direzione Generale per il Coordinamento  
delle Politiche di Coesione



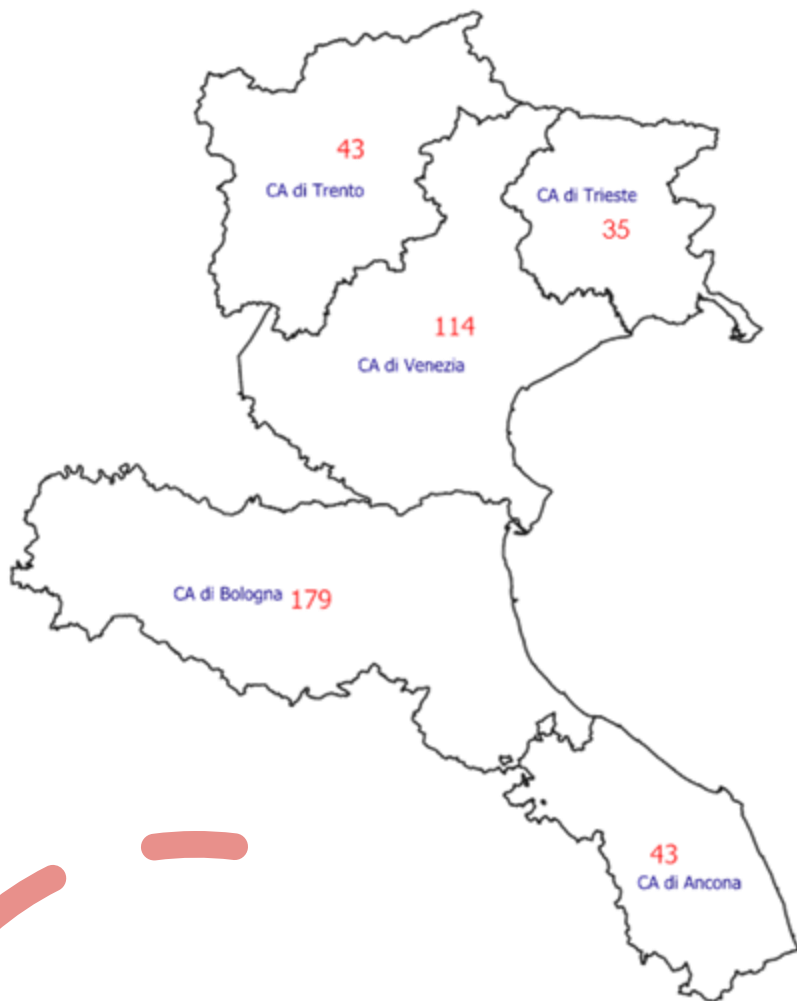
UNI4JUSTICE

I distretti nel prisma della analisi socio-organizzativa dell'Ufficio per il processo

# Distretti Corte di Appello di Ancona, Bologna, Trento, Trieste, Venezia

## Il metodo usato per il questionario

Numero di risposte valide raccolte per Distretto di Corte d'Appello (CA)



Alcune informazioni generali:

- Target: addetti UPP della macroarea Nord-Est
- Raccolte 414 risposte totali
- Periodo di rilevazione: 2 mesi e mezzo (dal 4/04/23 al 16/06/23)
- Coinvolte sia le sedi di primo grado che le Corti d'Appello
- Rilevazione qualitativa – no significatività statistica
- Questionario digitalizzato e unico per favorire comparazione
- 19 domande, di cui alcune aperte

Analisi  
approfondite a  
livello di Distretto

Cluster analysis per  
alcune variabili:  
seniority e  
reclutamento

# Distretto Corte di Appello di Ancona

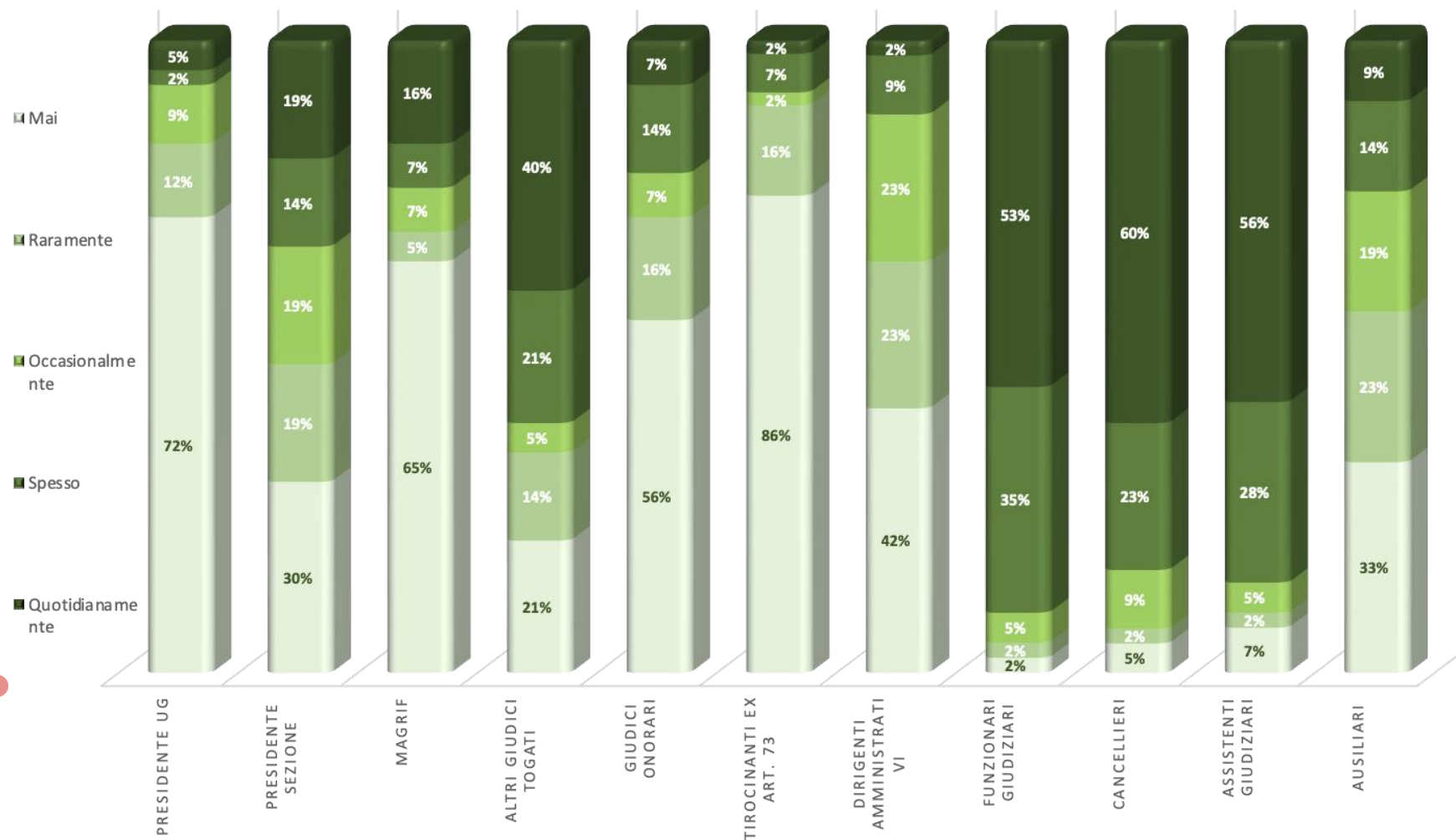
Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

Buone prassi nella organizzazione del personale / o nella formazione

# Distretto Corte di Appello di Ancona

## Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

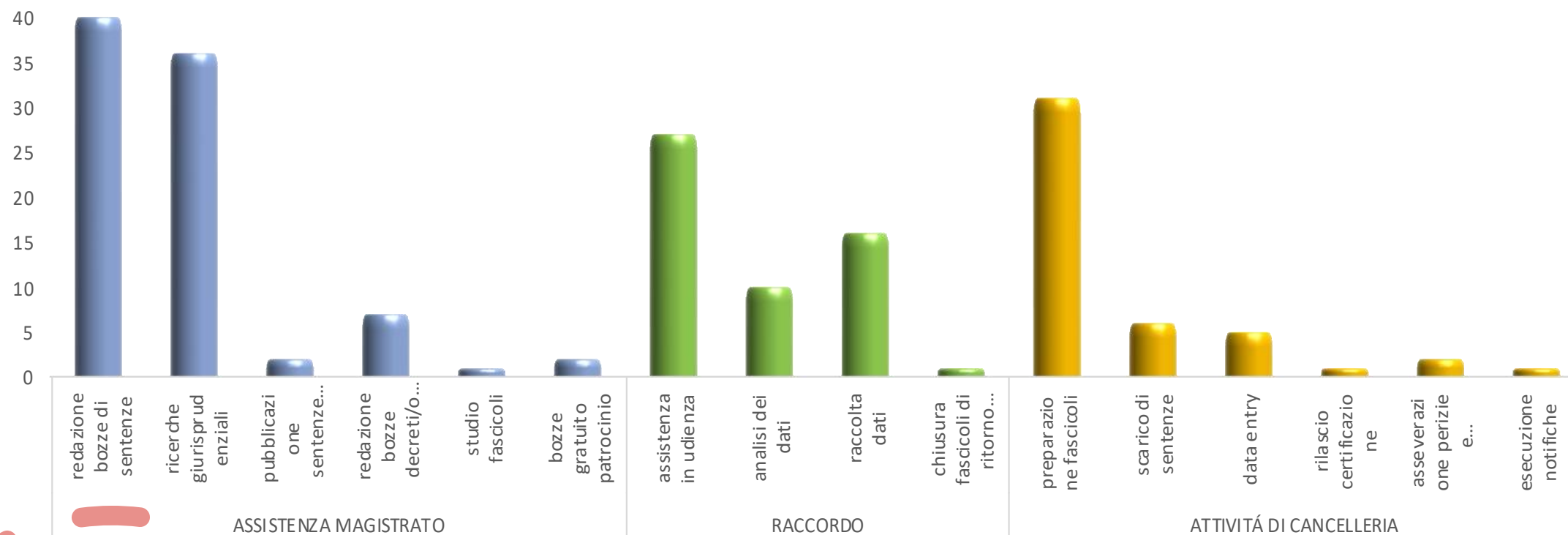
4. Frequenza con cui gli AUPP collaborano con i diversi profili funzionali



# Distretto Corte di Appello di Ancona

## Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

6. Quali sono i compiti che prevalentemente svolge nell'ambito delle attività quotidiane dell'UPP? risposte multiple

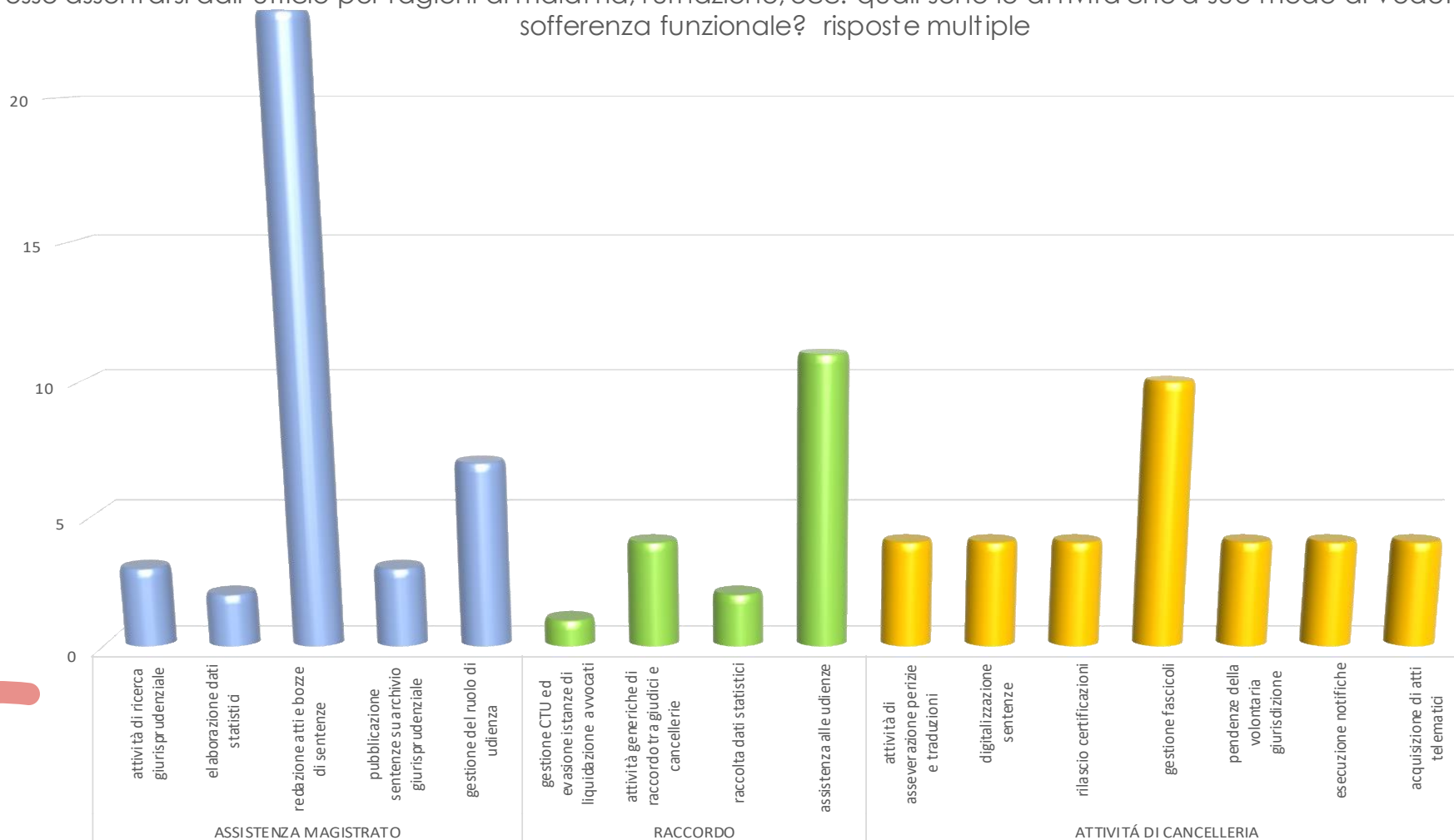


# Distretto Corte di Appello di Ancona

## Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

25

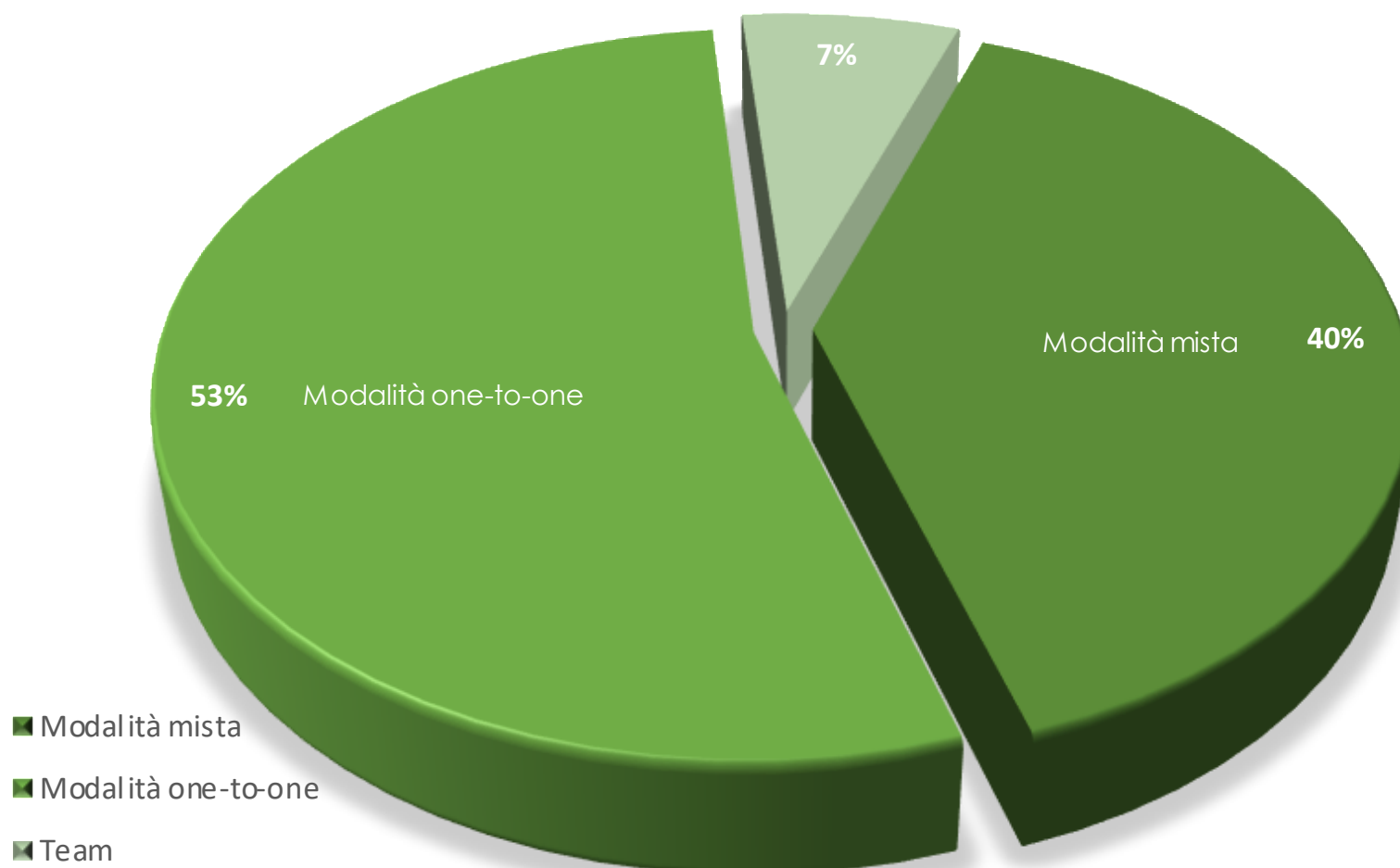
7. Se dovesse assentarsi dall'ufficio per ragioni di malattia, turnazione, ecc. quali sono le attività che a suo modo di vedere andrebbero in sofferenza funzionale? risposte multiple



## Distretto Corte di Appello di Ancona

Buone prassi nella organizzazione del personale / o nella formazione

5. Il Suo lavoro è organizzato prevalentemente in:



## Distretto Corte di Appello di Ancona: guardare al futuro

### Bisogni formativi

- Integrare la formazione learning by doing?
- Settori e skills

### Punti di convergenza

- Prassi
- Settori

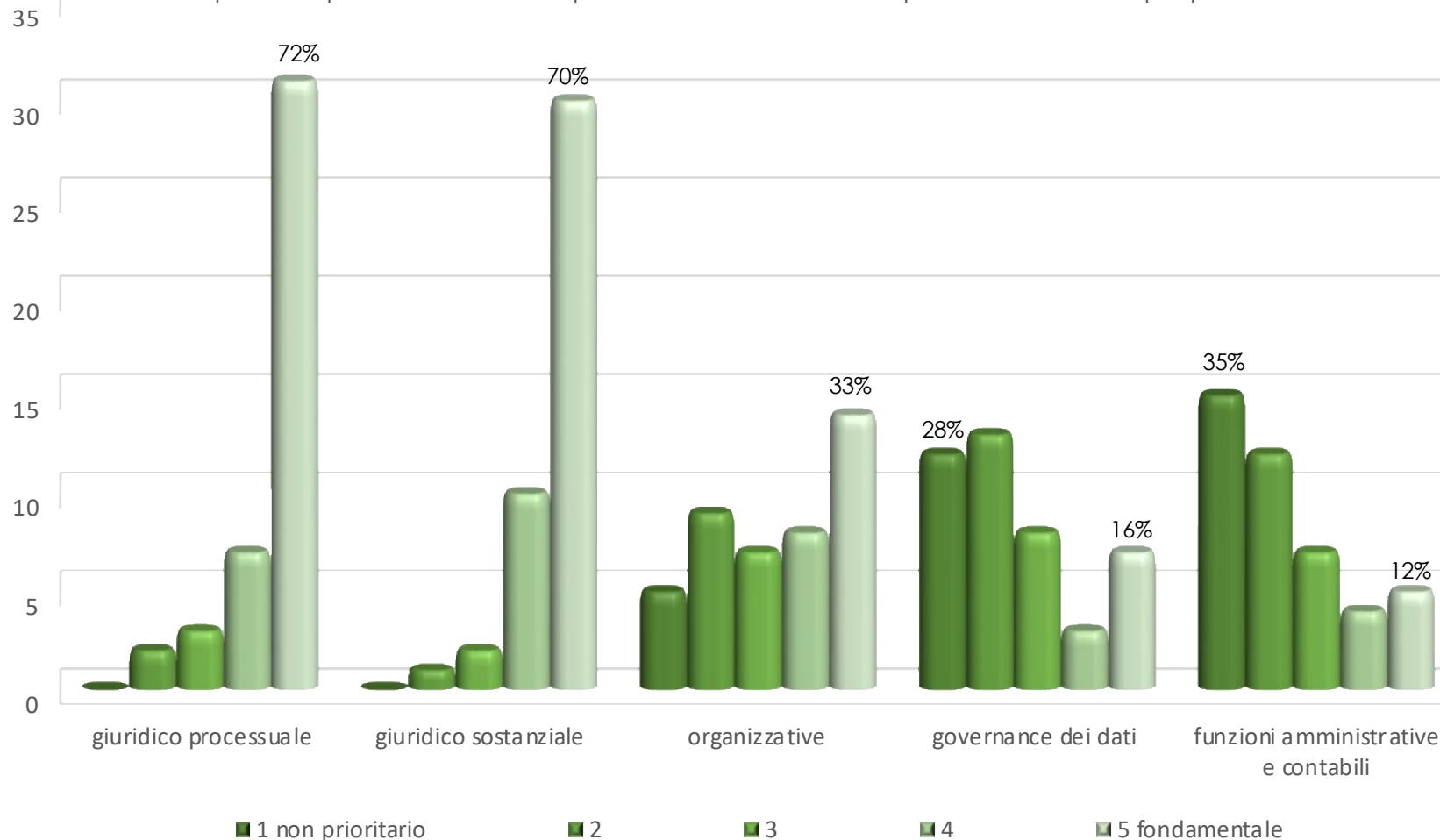


# Distretto Corte di Appello di Ancona: guardare al futuro

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione learning by doing?
- Settori e skills

12. Fra le seguenti tematiche quale Le piacerebbe fosse presa in considerazione per un'eventuale proposta formativa?

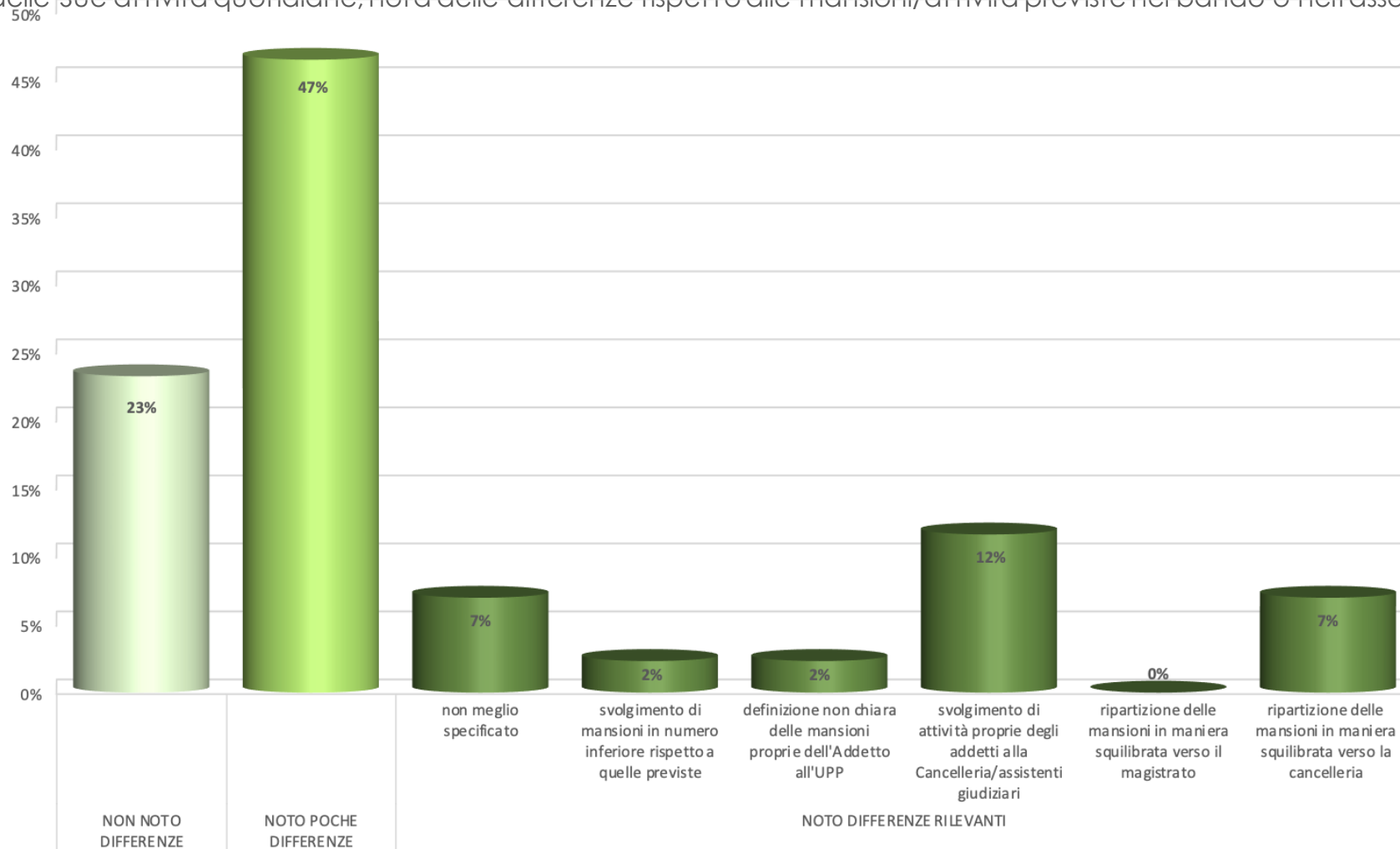


# Distretto Corte di Appello di Ancona: guardare al futuro

## Punti di convergenza

- Prassi
- Settori

10. Nell'ambito delle Sue attività quotidiane, nota delle differenze rispetto alle mansioni/attività previste nel bando o nell'assegnazione iniziale?



# Distretto Corte di Appello di Ancona

## Buone prassi UPP

File excel dove vengono annotate le assegnazioni giornaliere degli AUPP, a rotazione tra il supporto al giudice e al personale amministrativo

CALENDARIO

**Settimanalmente ciascun addetto è chiamato a redigere un diario che quotidianamente, in maniera sintetica, tenga traccia delle attività svolte**

DIARIO

Elaborazione di modelli per decisioni aventi un elevato grado di serialità

FORMAT

Predisposizione da parte degli AUPP di una tabella per singolo magistrato al fine di organizzare i procedimenti secondo un criterio di priorità sia cronologica che per materia

MONITORAGGIO  
RUOLO

Supporto per il monitoraggio delle rilevazioni statistiche, il coordinamento degli AUPP e le verifiche periodiche sull'andamento dell'UPP

SERVIZI  
TRASVERSALI

# Distretto Corte di Appello di Bologna

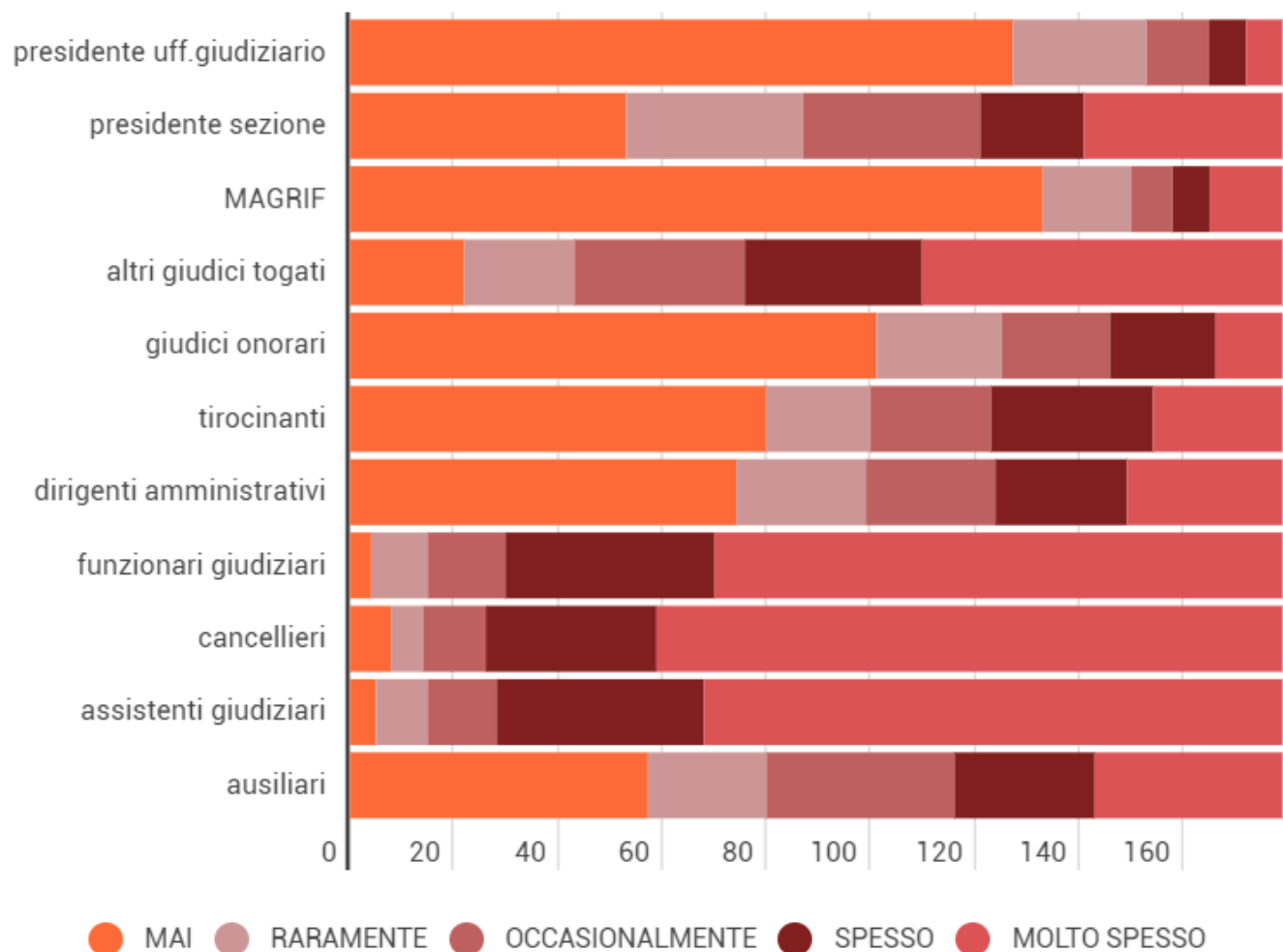
Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

Buone prassi nella organizzazione del persona e / o nella formazione

# Distretto Corte di Appello di Bologna

Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

Può indicare con quale frequenza collabora con i seguenti profili funzionali nell'ambito delle sue attività quotidiane?

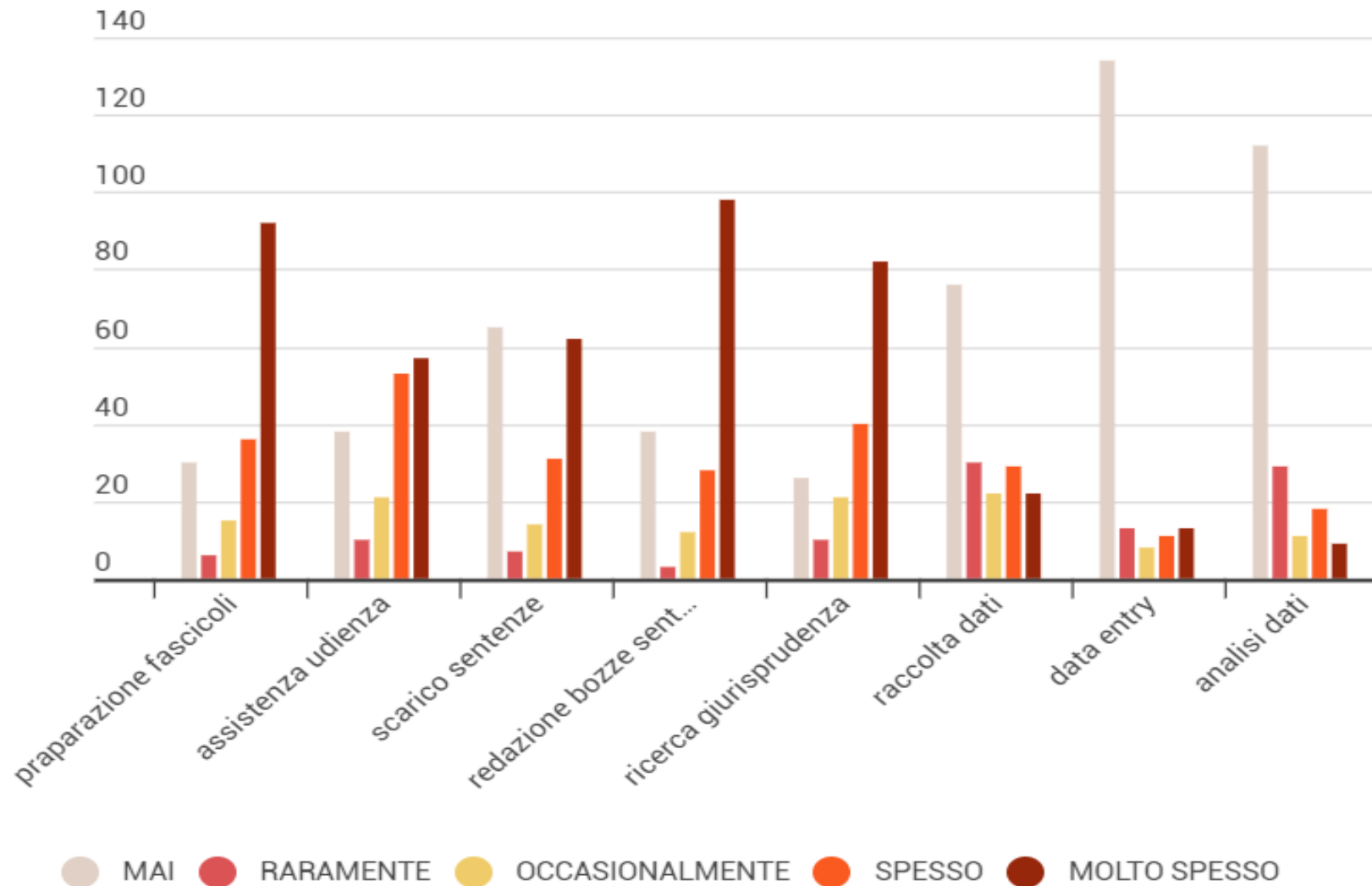


# Distretto Corte di Appello di Bologna

Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

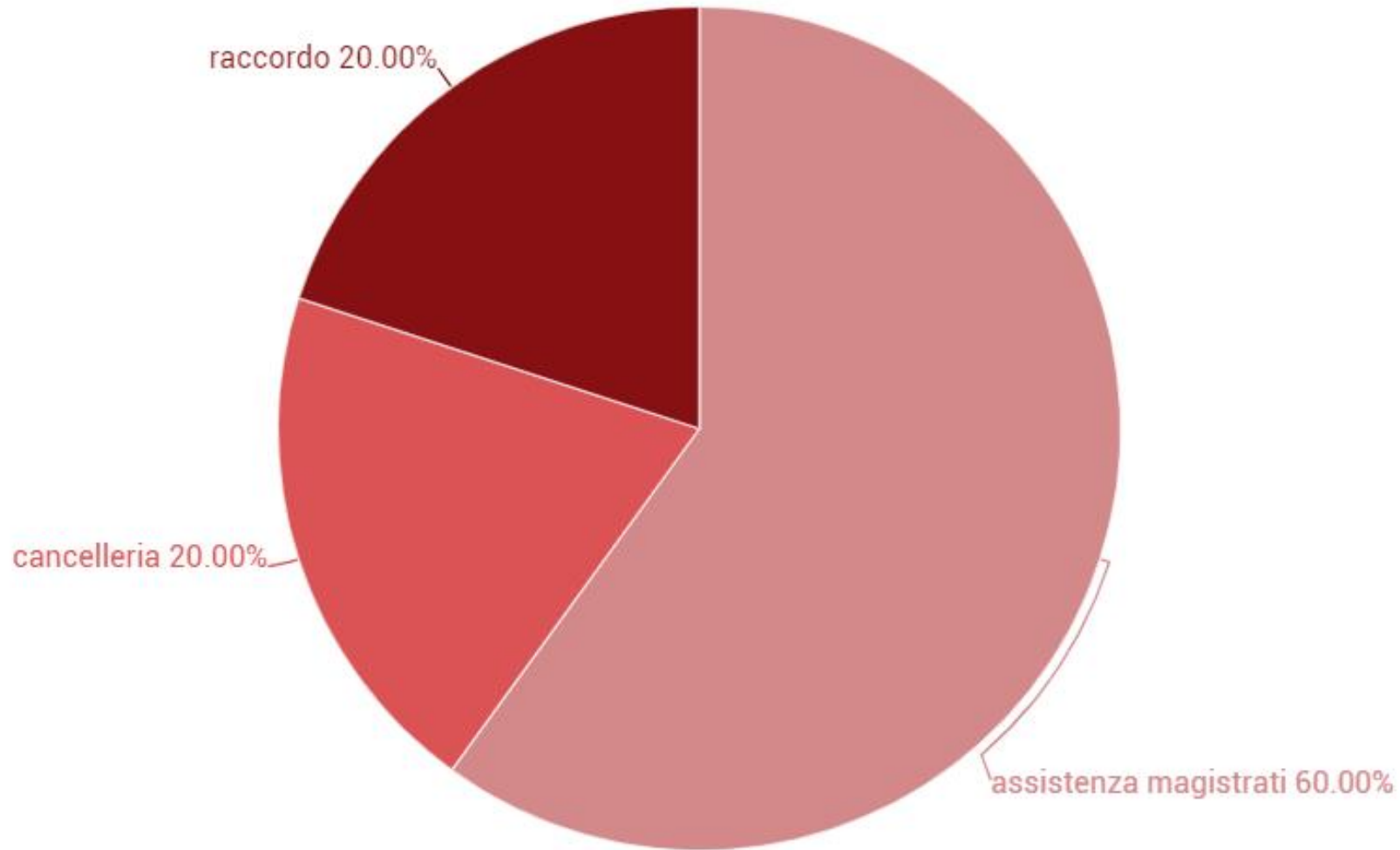
**Quali sono i compiti che prevalentemente svolge nell'ambito delle attività quotidiane dell'UPP?**

[scala da 1 (mai) a 5 (molto spesso) per individuare il gradiente delle attività maggiormente rappresentative sulla base della frequenza di svolgimento delle stesse].



# Distretto Corte di Appello di Bologna

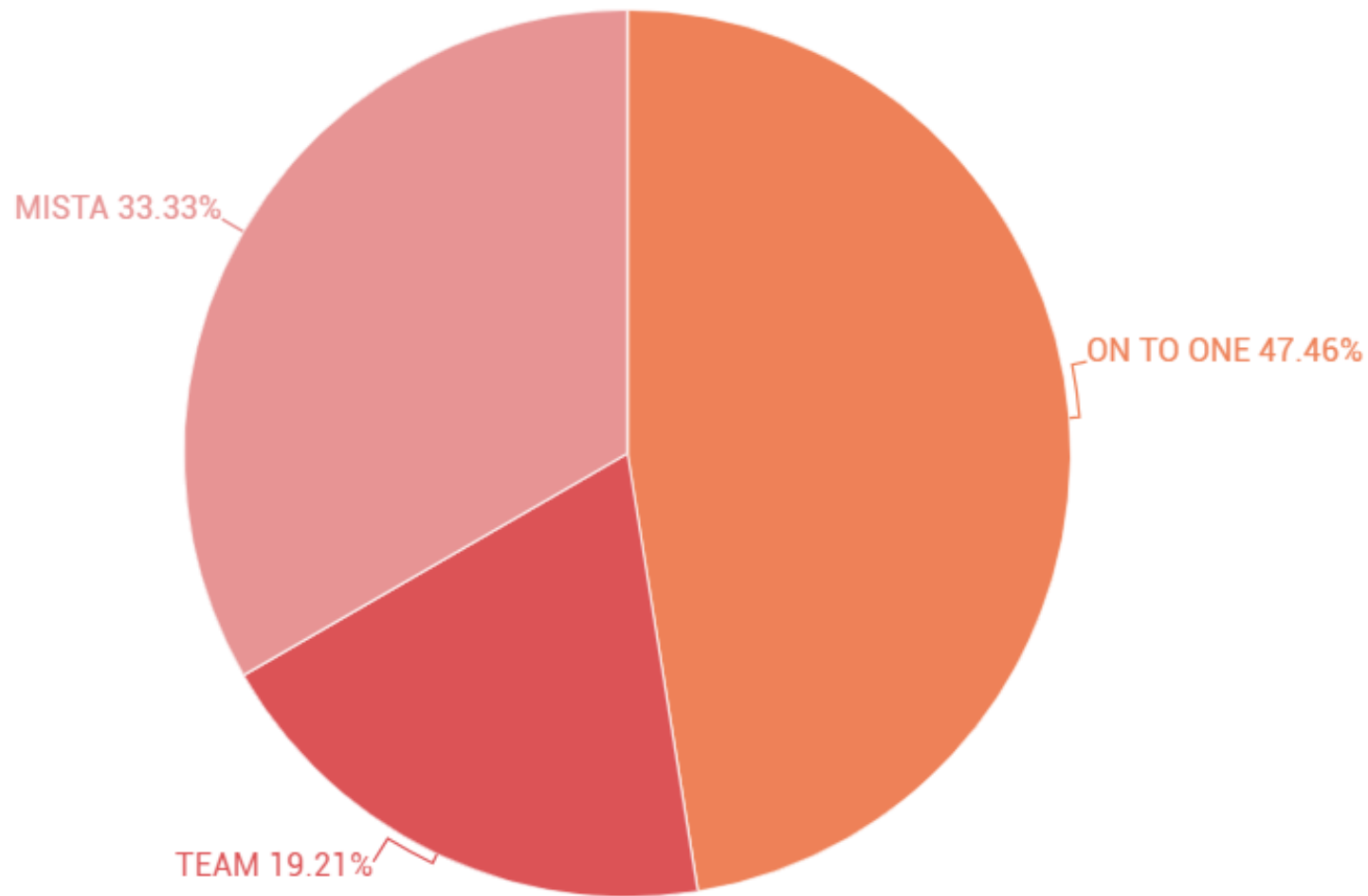
Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno



# Distretto Corte di Appello di Bologna

Buone prassi nella organizzazione del persona e / o nella formazione

Il Suo lavoro è organizzato prevalentemente in:





# Distretto Corte di Appello di Bologna: guardare al futuro

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione *learning by doing?*
- Settori e *skills*

## Punti di convergenza

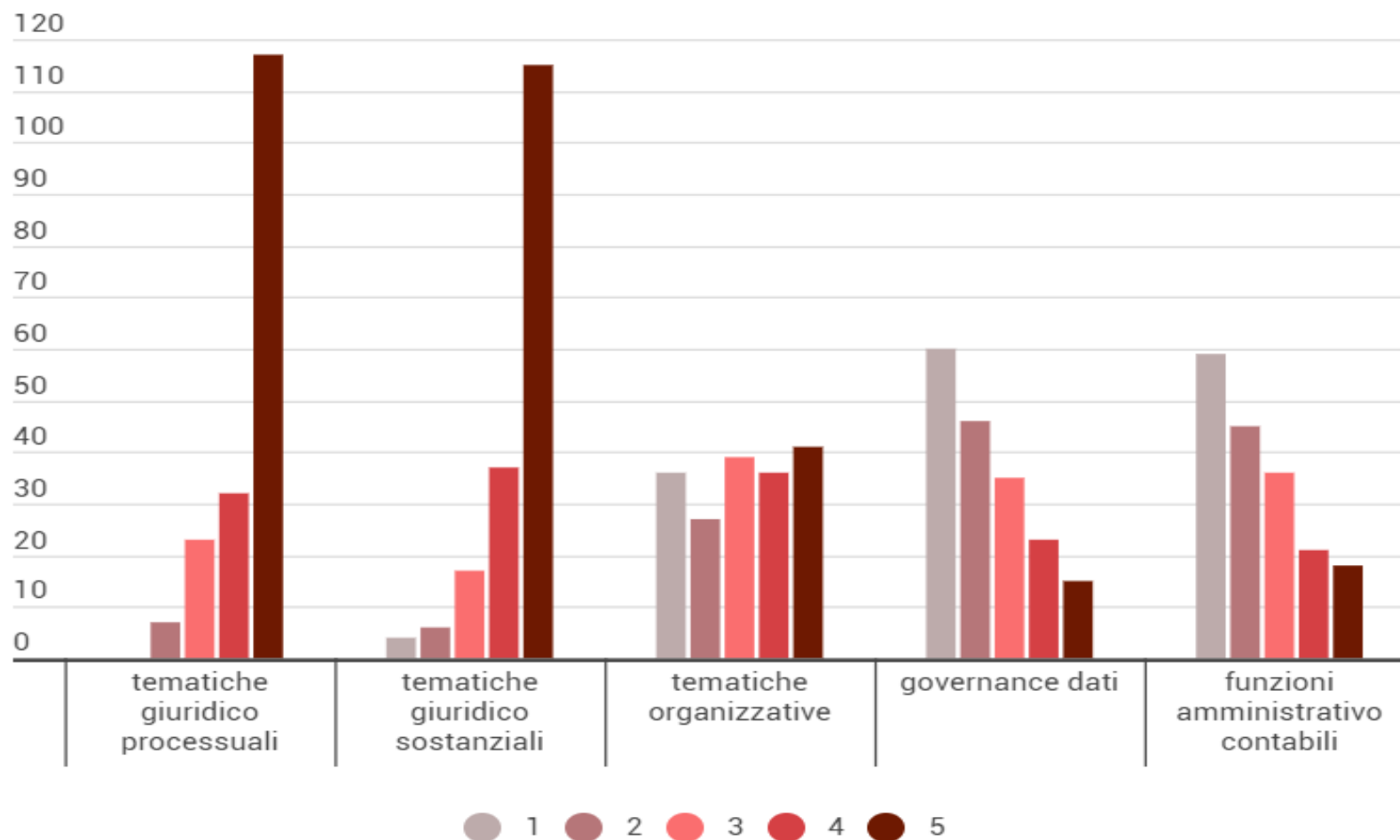
- Prassi
- Settori

# Distretto Corte di Appello di Bologna: guardare al futuro

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione *learning by doing*?
- Settori e *skills*

Fra le seguenti tematiche quale Le piacerebbe fosse presa in considerazione per un'eventuale proposta formativa?

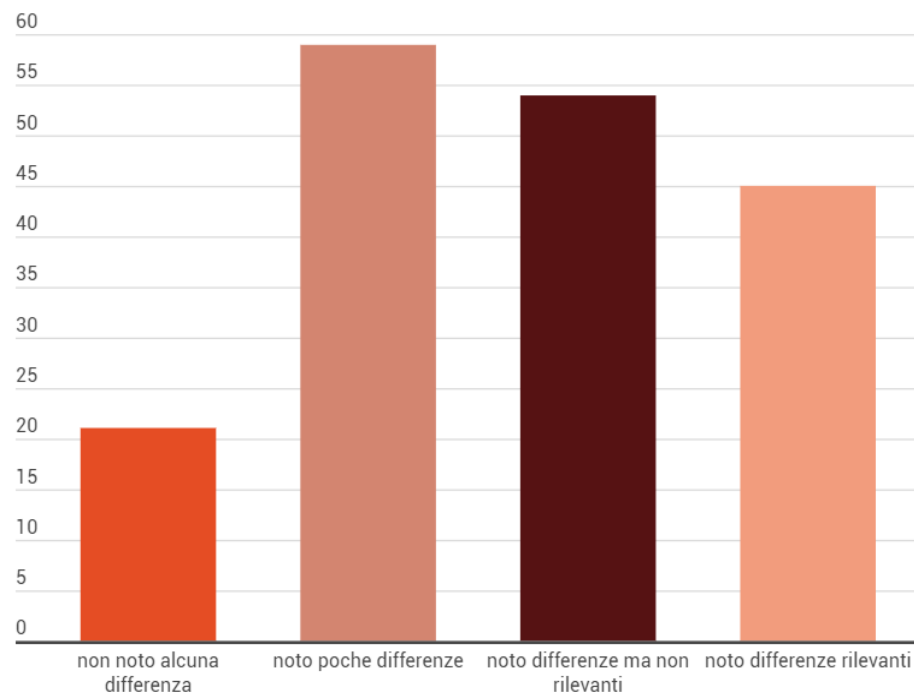


# Distretto Corte di Appello di Bologna: guardare al futuro

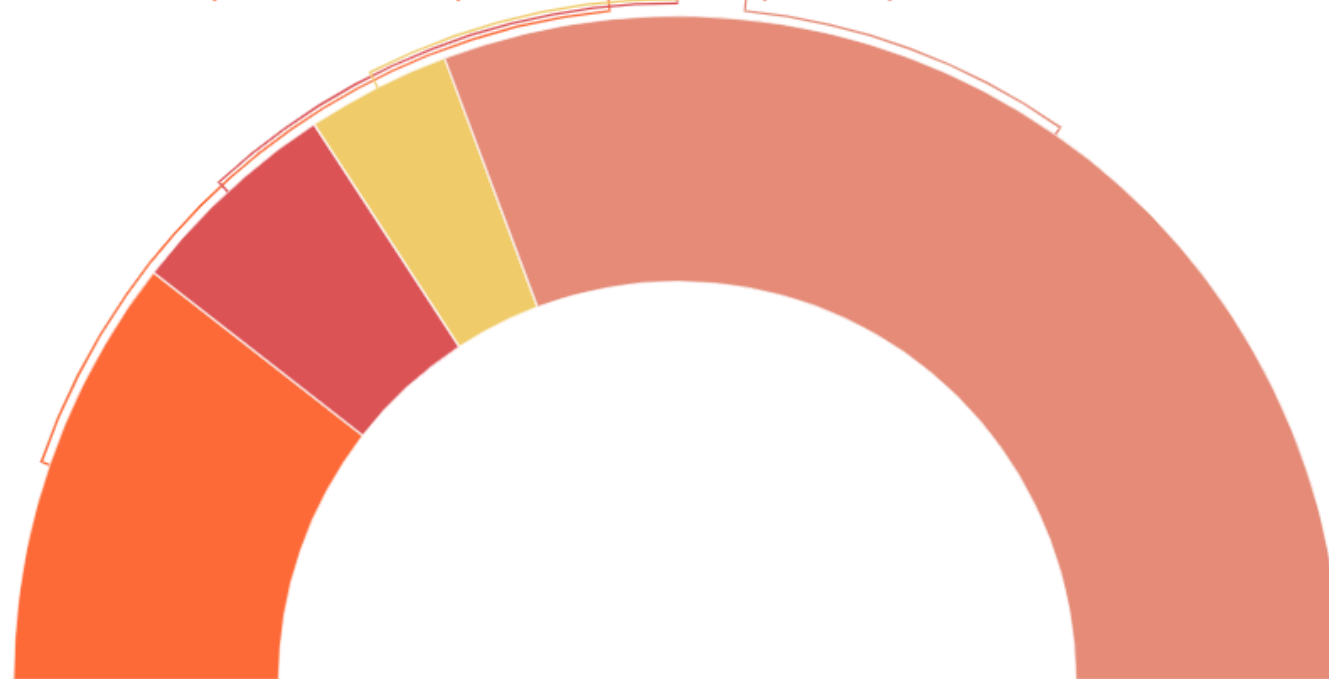
## Punti di convergenza

- Prassi
- Settori

Nell'ambito delle Sue attività quotidiane, nota delle differenze rispetto alle mansioni/attività previste nel bando o nell'assegnazione iniziale?



definizione non chiara delle mansioni 7.02%  
discordanza di inquadramento di funzione 10.53%  
maggiore numero e/o complessità delle mansioni previste 21.05%  
ripartizione squilibrata verso cancelleria 61.40%



# Distretto Corte di Appello di Bologna

## Buone prassi UPP

Adozione modello organizzativo specifico e stabile di servizi cui adibire gli UPP tramite un ufficio di coordinamento intersettoriale e interfunzionale

**CENTRO DI  
COORDINAMENTO  
UPP**



Adozione di ordini di servizio per tracciare buone prassi e favorire l'applicazione per area

**ORDINI DI SERVIZIO**



Organizzazione verticale degli UPP volta a consentire una gestione ordinata ed empatica dell'inquadramento

**RIFERIMENTO UPP  
TRASVERSALE  
PRESIDENZIALE**



Modello flessibile di inquadramento che consente adattamenti specifici e ricollocamenti sulla base dell'evoluzione delle esigenze di area, del magistrato o della cancelleria (*governance attuativa partecipata*)

**MODULI FLESSIBILI  
DI  
INQUADRAMENTO**



# Distretto Corte di Appello di Trento

**Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno**

Buone prassi nella organizzazione del persona e / o nella formazione

# Distretto Corte di Appello di Trento

## Le specificità del Distretto

Nel Distretto operano i seguenti UUGG: Tribunali di Trento, Rovereto e Bolzano; Corte d'Appello di Trento e Sezione Distaccata di CA di Bolzano

### AUTONOMIA E BILINGUISMO NELLA PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO

- Lo Statuto di autonomia della Provincia autonoma di Bolzano garantisce e tutela il bilinguismo
- ↓
- L'art. 100 dello Statuto prevede la facoltà per i cittadini della Provincia di utilizzare la lingua tedesca nei rapporti con gli uffici e gli organi giudiziari

### TEMPI DI RECLUTAMENTO

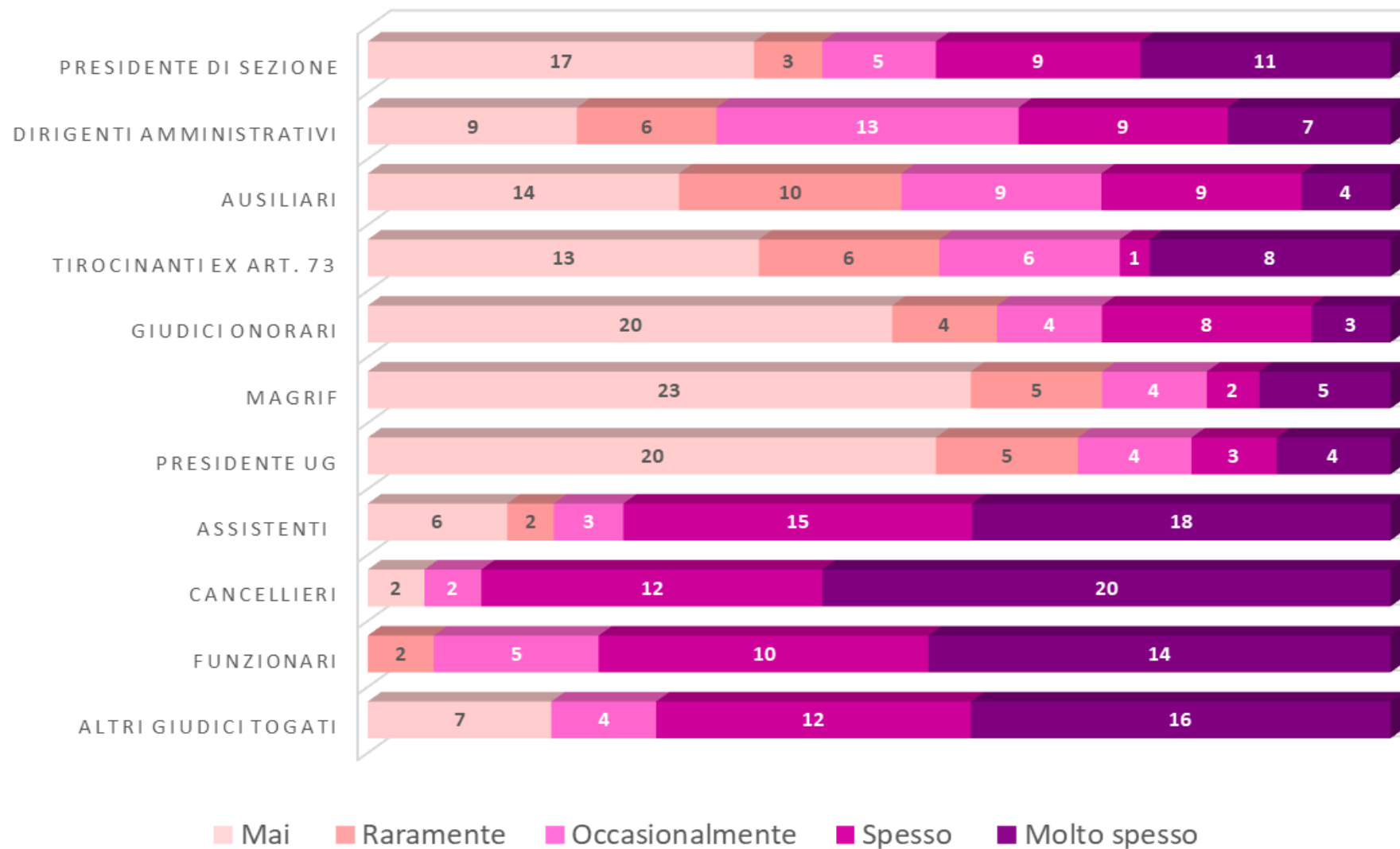
- Gli addetti del Distretto della Corte di Appello di Trento sono stati reclutati con concorso indetto successivamente a quello nazionale
- ↓
- Prima immissione in servizio degli addetti: novembre 2022; seconda immissione: febbraio 2023

### SCOPERTURA DEI POSTI DI LAVORO

- Difficoltà nel reperimento di personale in possesso delle specifiche certificazioni linguistiche richieste dalla Provincia autonoma di Bolzano
- ↓
- Rilevante scoperta dei posti di lavoro destinati agli addetti degli UUGG di Bolzano

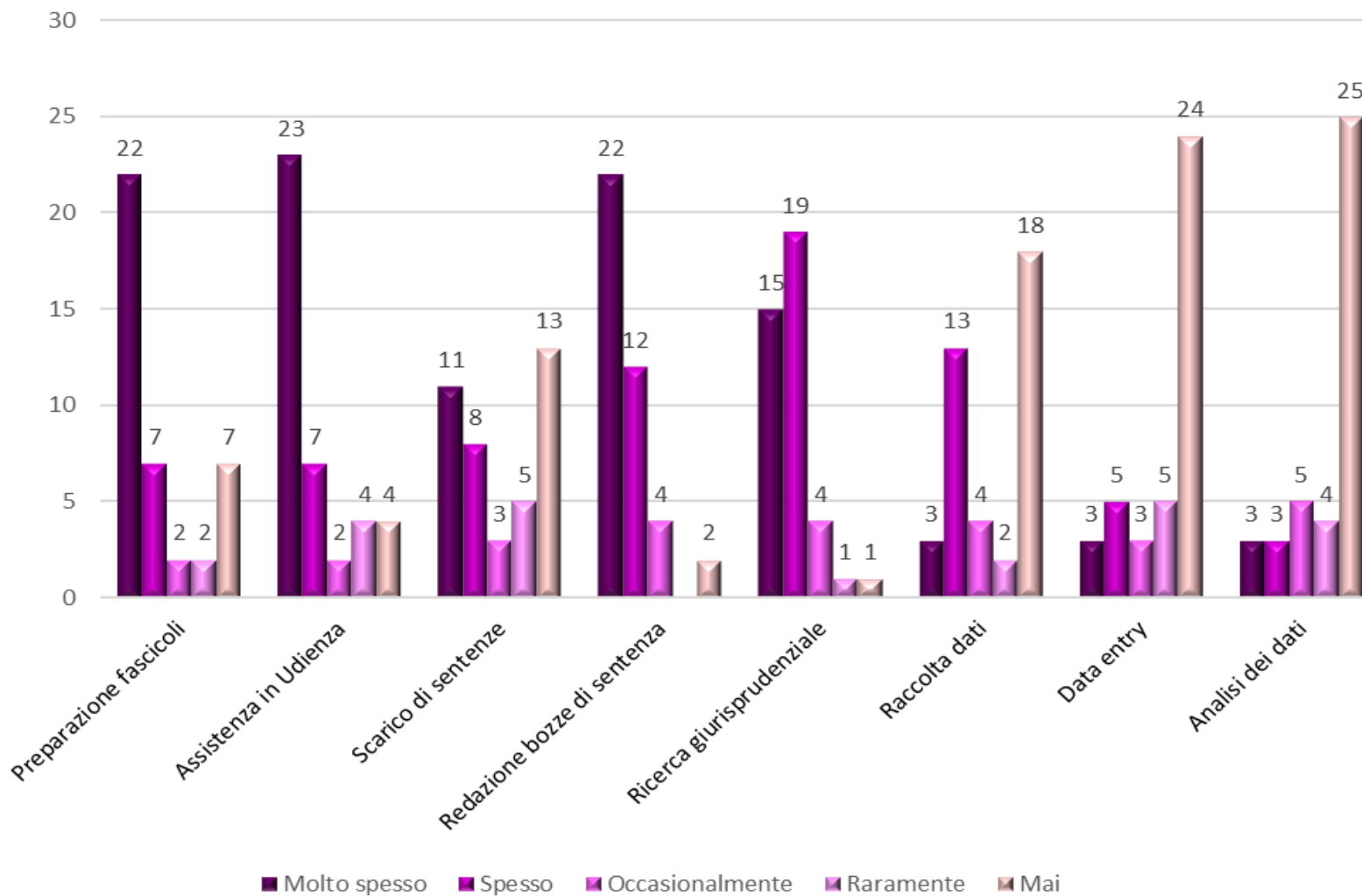
## Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

### 4. Frequenza con cui gli AUPP collaborano con i diversi profili funzionali



### 6. Quali sono i compiti che prevalentemente svolge nell'ambito delle attività quotidiane dell'UPP?

[scala da 1 (mai) a 5 (molto spesso) per individuare il gradiente delle attività maggiormente rappresentative sulla base della frequenza di svolgimento delle stesse].



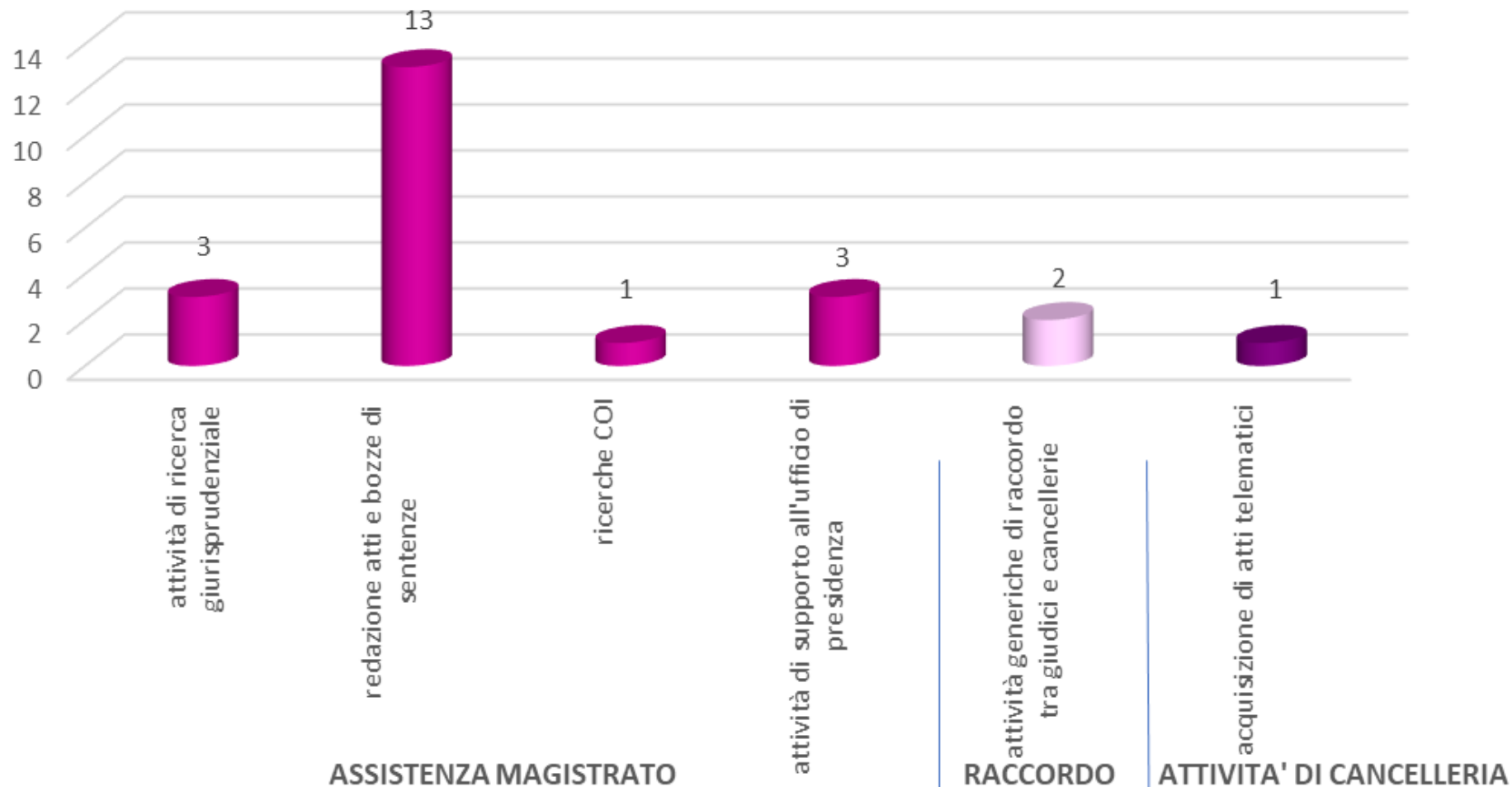


## Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

7. Se dovesse assentarsi dall'ufficio per ragioni di malattia, turnazione, ecc. quali sono le attività che a suo modo di vedere andrebbero in sofferenza funzionale? risposte multiple

Dati riferiti al numero di addetti rispondenti:

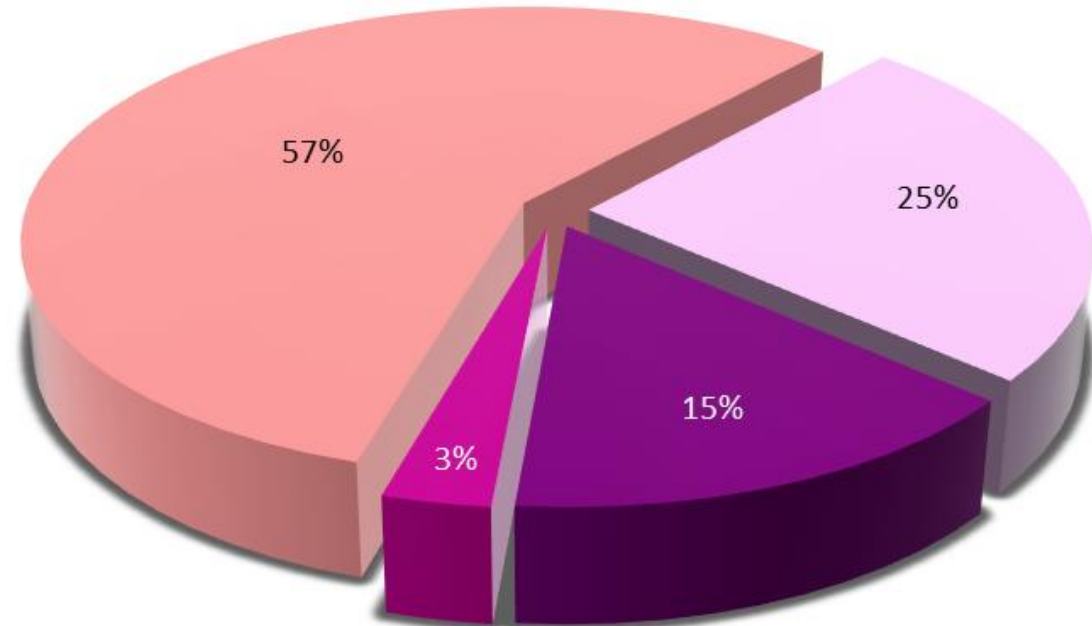
Solo **21** addetti (**52,5%**) hanno risposto al quesito



## 5. Il Suo lavoro è organizzato prevalentemente in:

- one-to-one
- modalità mista
- team
- Altro

Modalità di lavoro



# Distretto Corte di Appello di Trento: guardare al futuro

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione learning by doing?
- Settori e skills

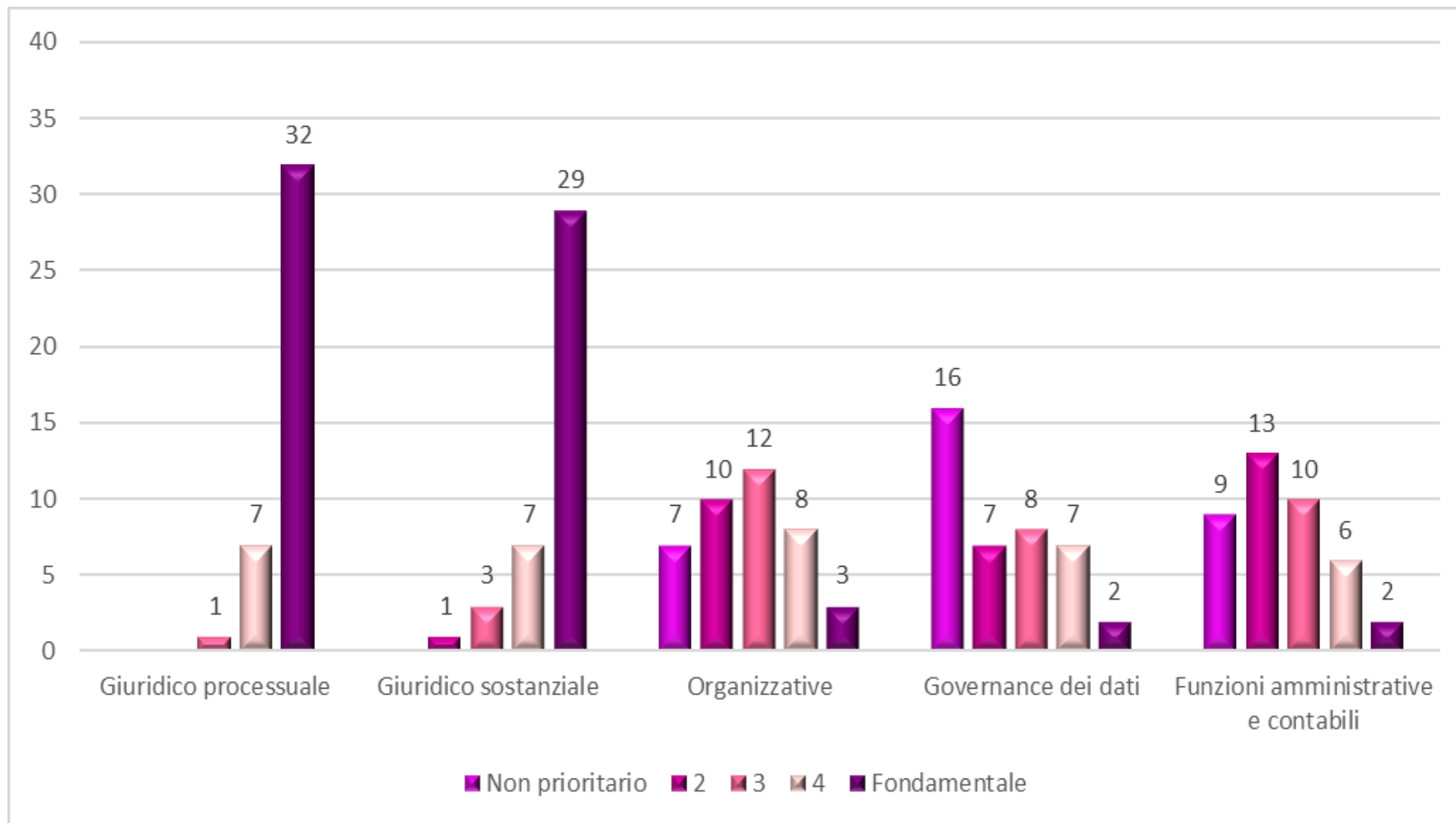
## Punti di convergenza

- Prassi
- Settori

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione learning by doing?
- Settori e skills

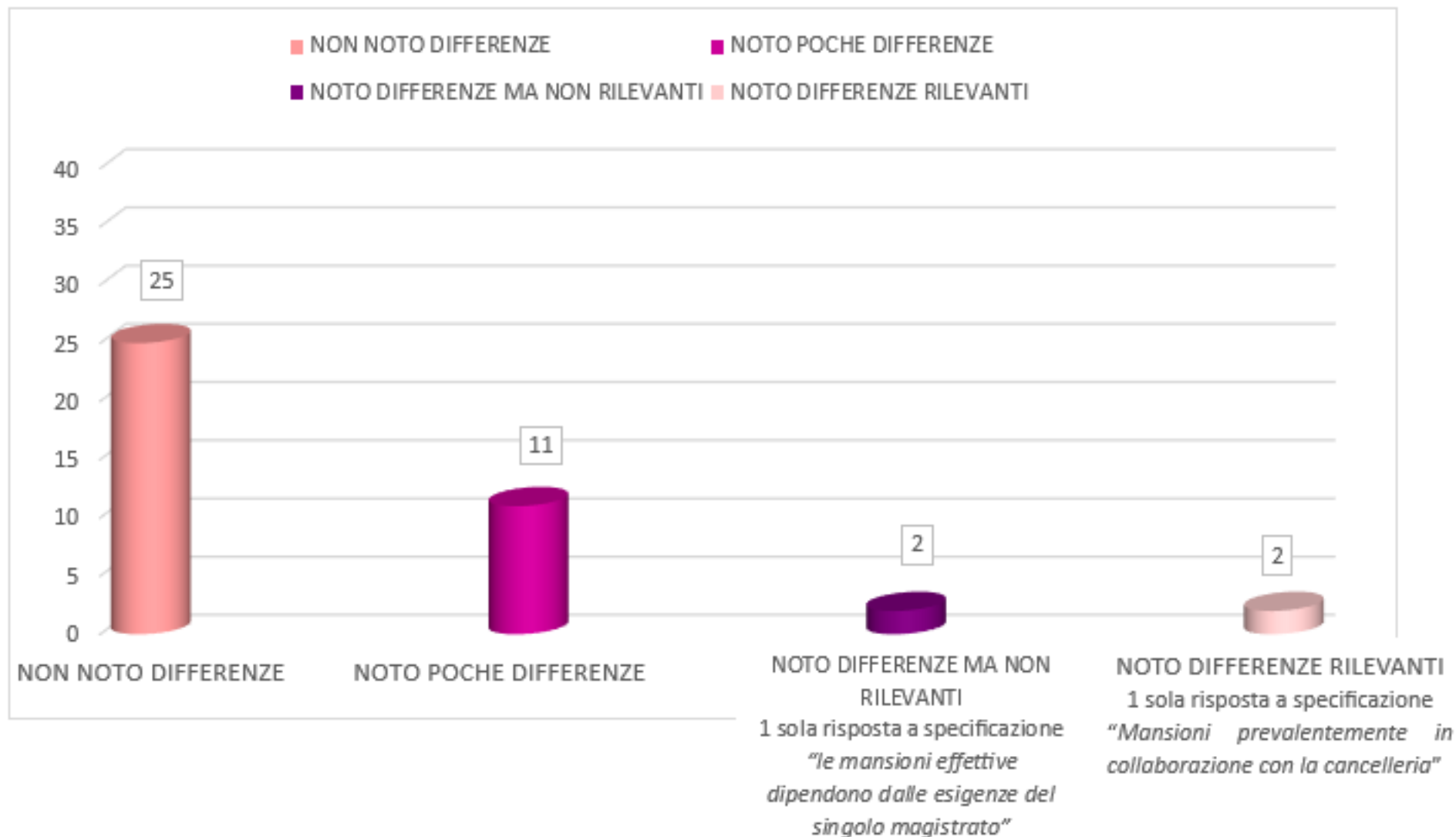
**12. Fra le seguenti tematiche quale Le piacerebbe fosse presa in considerazione per un'eventuale proposta formativa?**



## Punti di convergenza

Prassi

10. Nell'ambito delle Sue attività quotidiane, nota delle differenze rispetto alle mansioni/attività previste nel bando o nell'assegnazione iniziale?



# Distretto Corte di Appello di Trieste

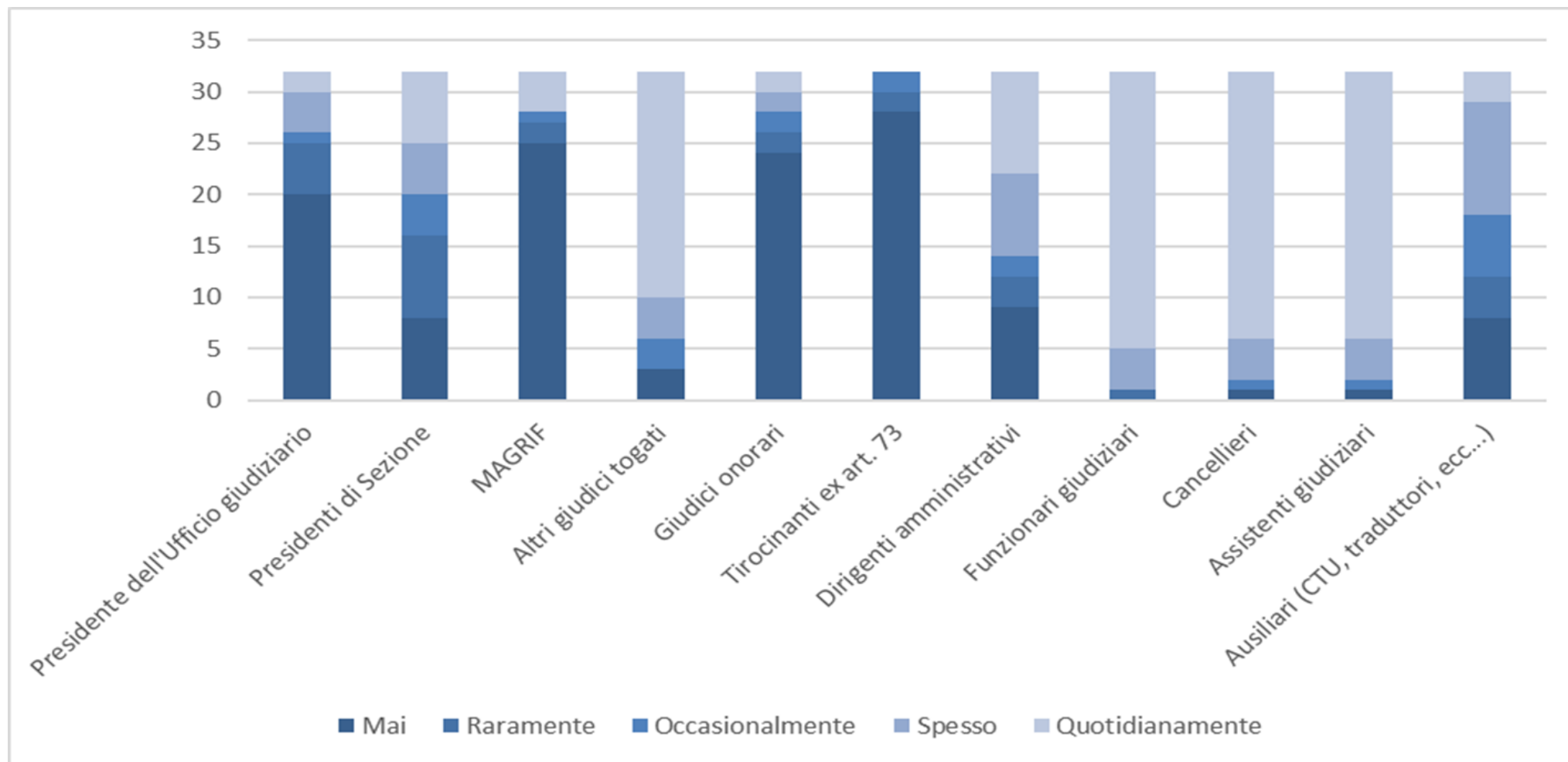
Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

Buone prassi nella organizzazione del personale / o nella formazione

# Distretto Corte di Appello di Trieste

Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

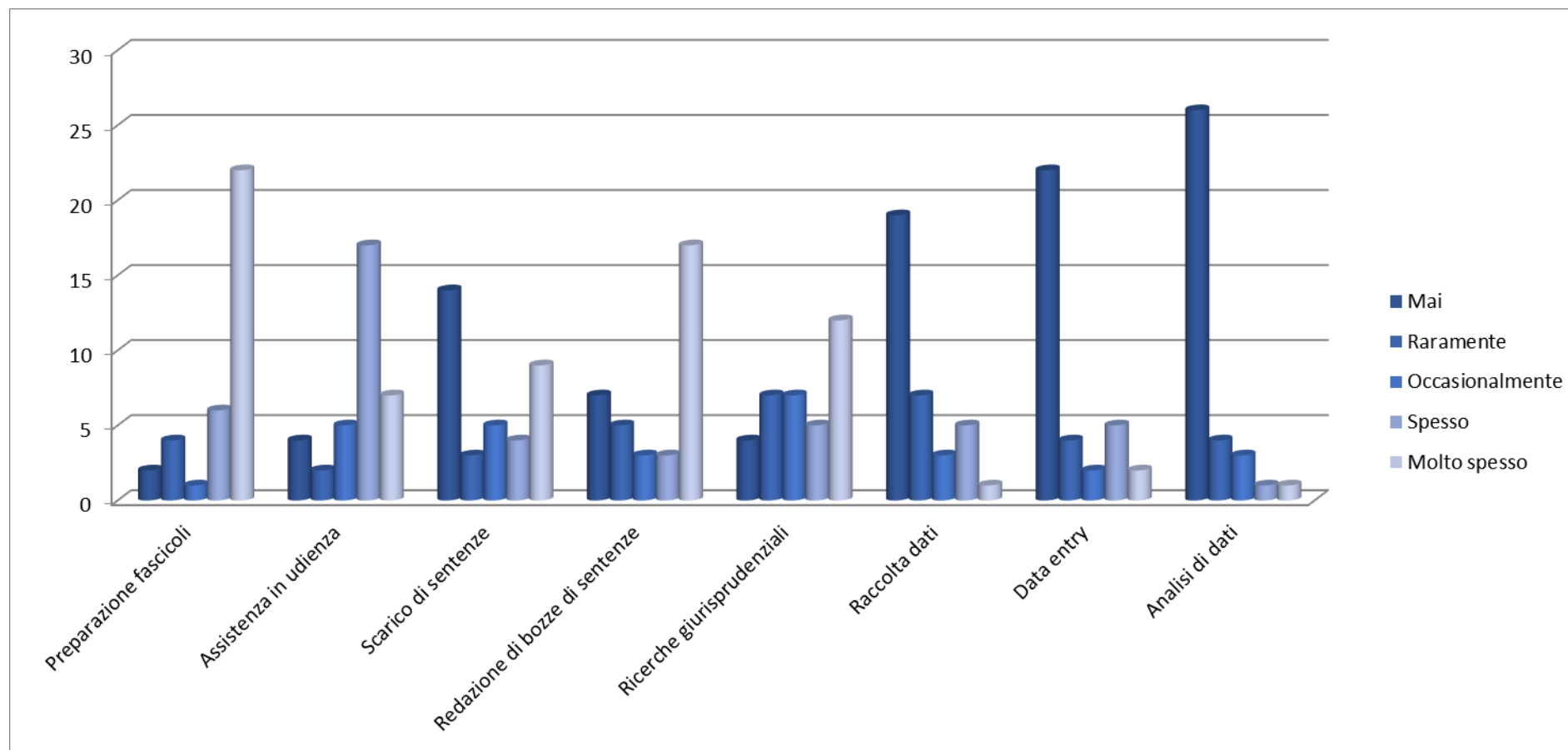
## 4. Frequenza con cui gli AUPP collaborano con i diversi profili funzionali



# Distretto Corte di Appello di Trieste

## Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

6. Quali sono i compiti che prevalentemente svolge nell'ambito delle attività quotidiane dell'UPP? risposte multiple

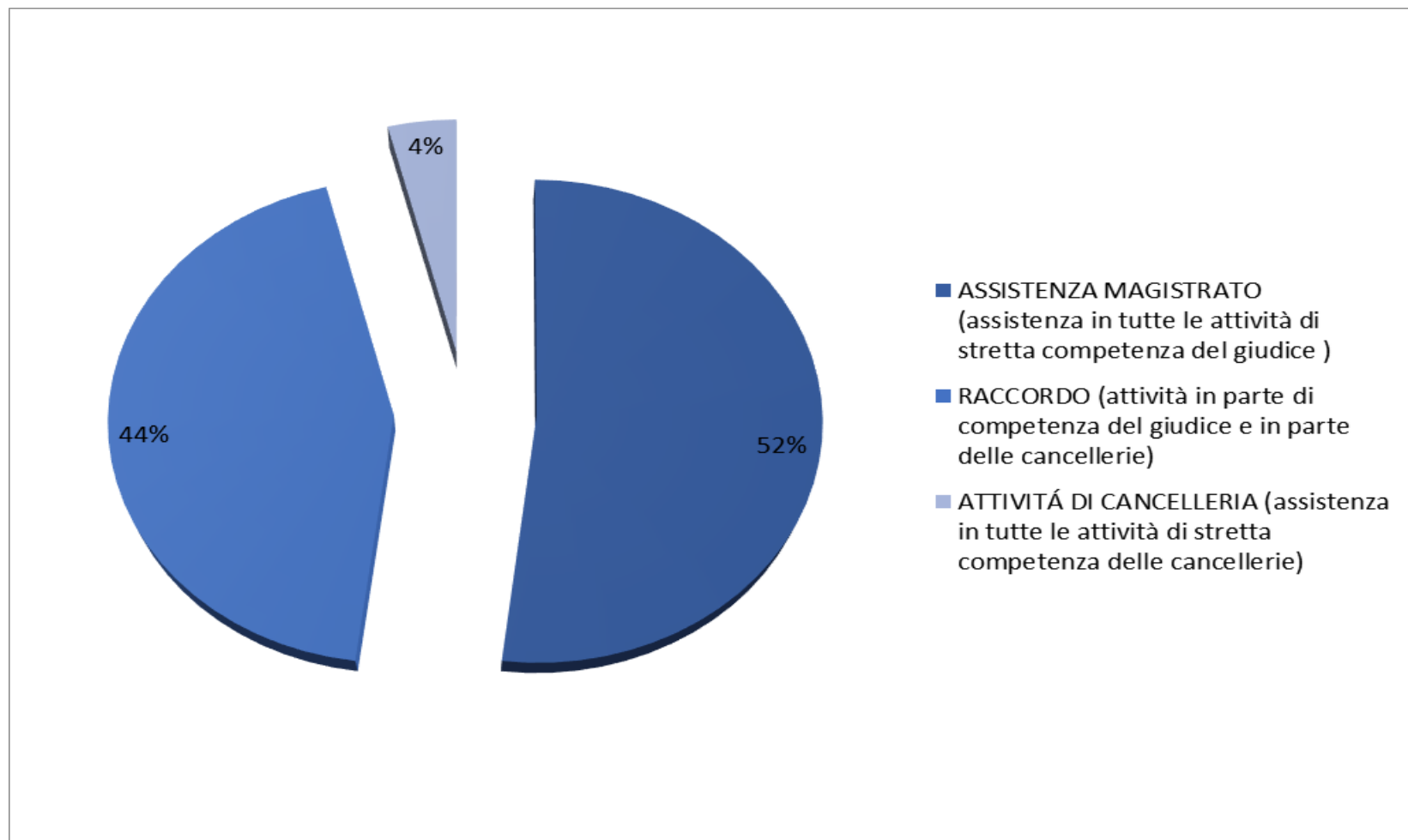




# Distretto Corte di Appello di Trieste

## Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

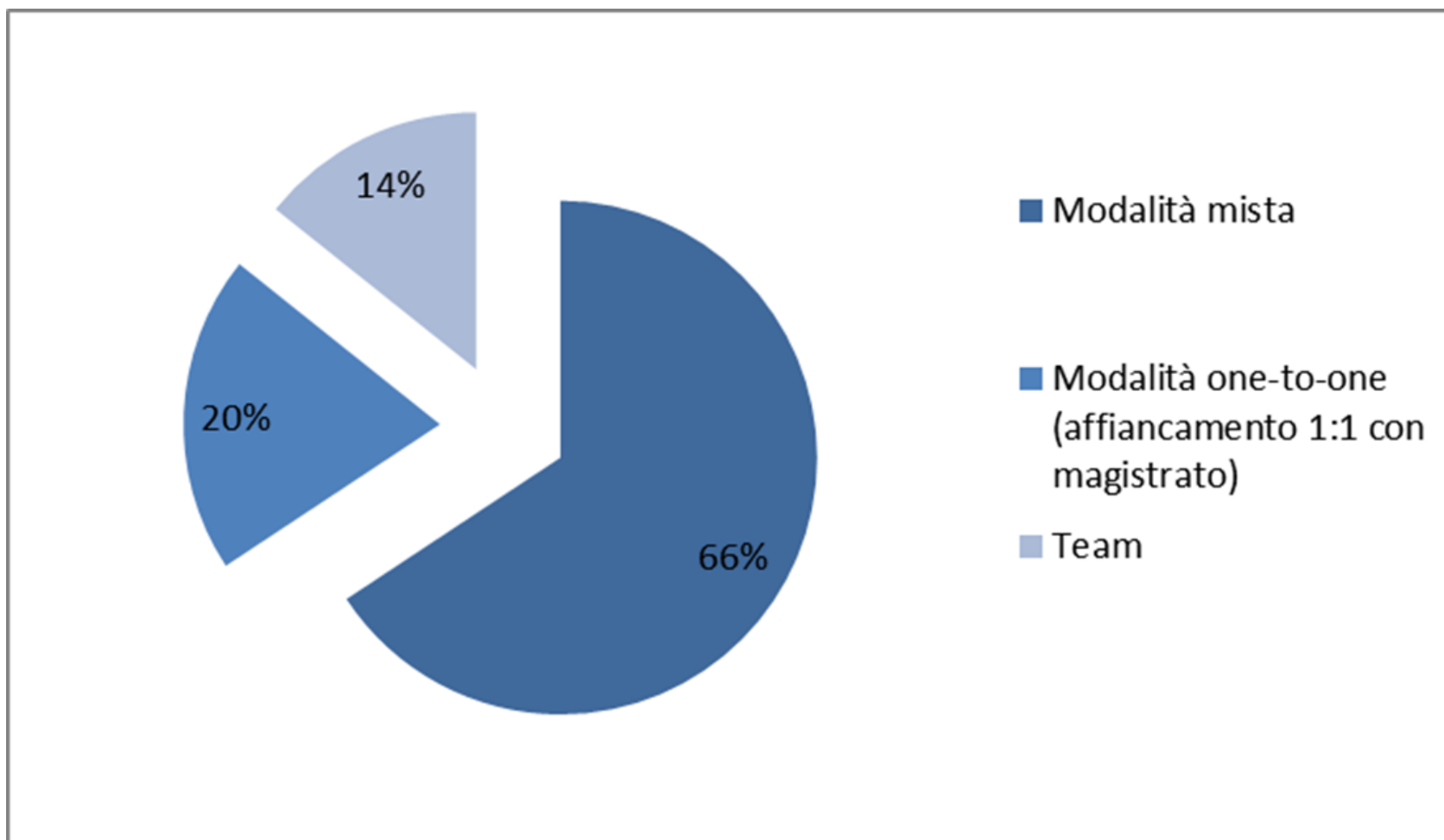
7. Se dovesse assentarsi dall'ufficio per ragioni di malattia, turnazione, ecc. quali sono le attività che a suo modo di vedere andrebbero in sofferenza funzionale? risposte multiple



## Distretto Corte di Appello di Trieste

Buone prassi nella organizzazione del personale / o nella formazione

5. Il Suo lavoro è organizzato prevalentemente in:



# Distretto Corte di Appello di Trieste: guardare al futuro

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione *learning by doing?*
- Settori e *skills*

## Punti di convergenza

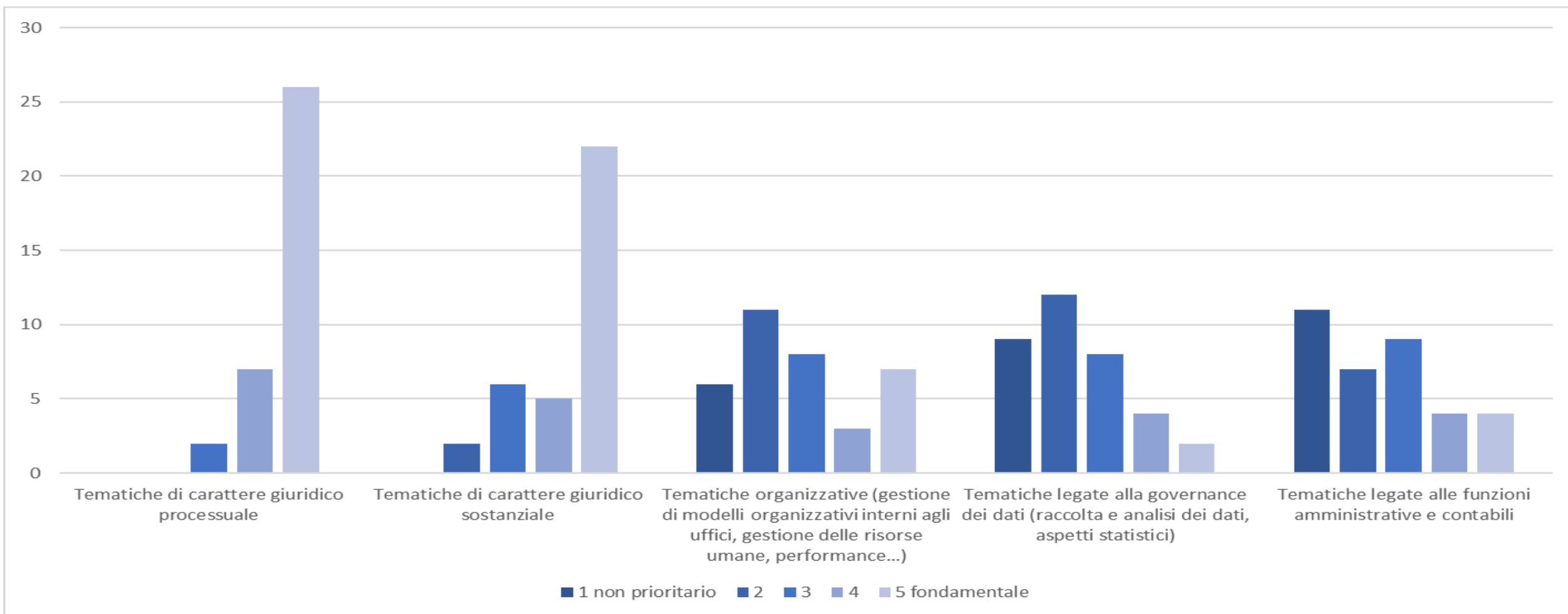
- Prassi
- Settori

# Distretto Corte di Appello di Trieste: guardare al futuro

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione *learning by doing*?
- Settori e *skills*

12. Fra le seguenti tematiche quale Le piacerebbe fosse presa in considerazione per un'eventuale proposta formativa?



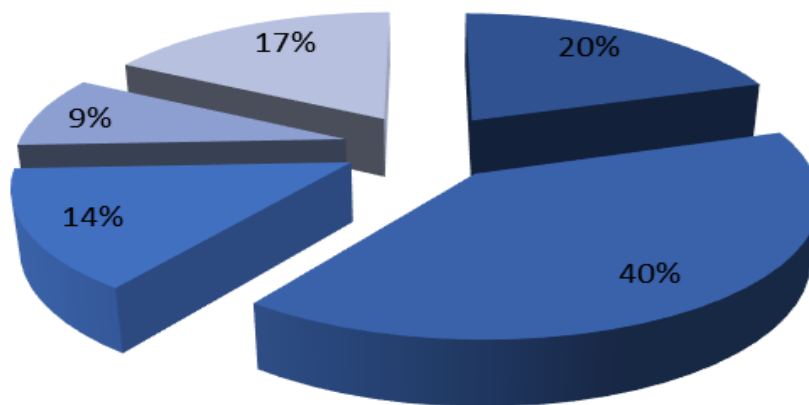
# Distretto Corte di Appello di Trieste: guardare al futuro

## Punti di convergenza

- Prassi
- Settori

10. Nell'ambito delle Sue attività quotidiane, nota delle differenze rispetto alle mansioni/attività previste nel bando o nell'assegnazione iniziale?

- Non noto differenze
- Noto poche differenze
- Noto differenze rilevanti. Non meglio specificato
- Noto differenze rilevanti. Svolgimento di attività proprie degli addetti alla Cancelleria/assistenti giudiziari
- Noto differenze rilevanti. Ripartizione delle mansioni in maniera squilibrata verso la cancelleria



# Distretto Corte di Appello di Trieste

## Buone prassi UPP

Realizzazione nel settore penale dell'Ufficio spoglio centralizzato a cui partecipano addetti all'UPP, con ampiezza delle funzioni svolte e riflessi positivi quanto all'efficienza e alla tempestività dell'attività decisoria

UFFICIO SPOGLIO

Affiancamento nell'ambito della sezione GIP/GUP di un AUPP a ciascun giudice e al relativo ausiliario, con la creazione di quattro *teams* volti a valorizzare le prassi maggiormente utili al perseguimento degli obiettivi, a garantire indirizzi comuni su profili di maggiore importanza, ad analizzare gli esiti dei provvedimenti dei giudici nei successivi gradi, ad aiutare le cancellerie nell'affrontare le urgenze non programmabili

TEAM DI  
COORDINAMENTO  
E MONITORAGGIO

Velocizzazione dello svolgimento del lavoro degli AUPP tramite la predisposizione di modelli word a cui rifarsi per la redazione di atti

FORMAT

Istituzione di un Ufficio di Staff (composto da 4 unità tra cui un AUPP) finalizzato a monitorare tutto ciò che riguarda PNRR-UPP, a studiare e a elaborare processi sia organizzativi, sia operativi

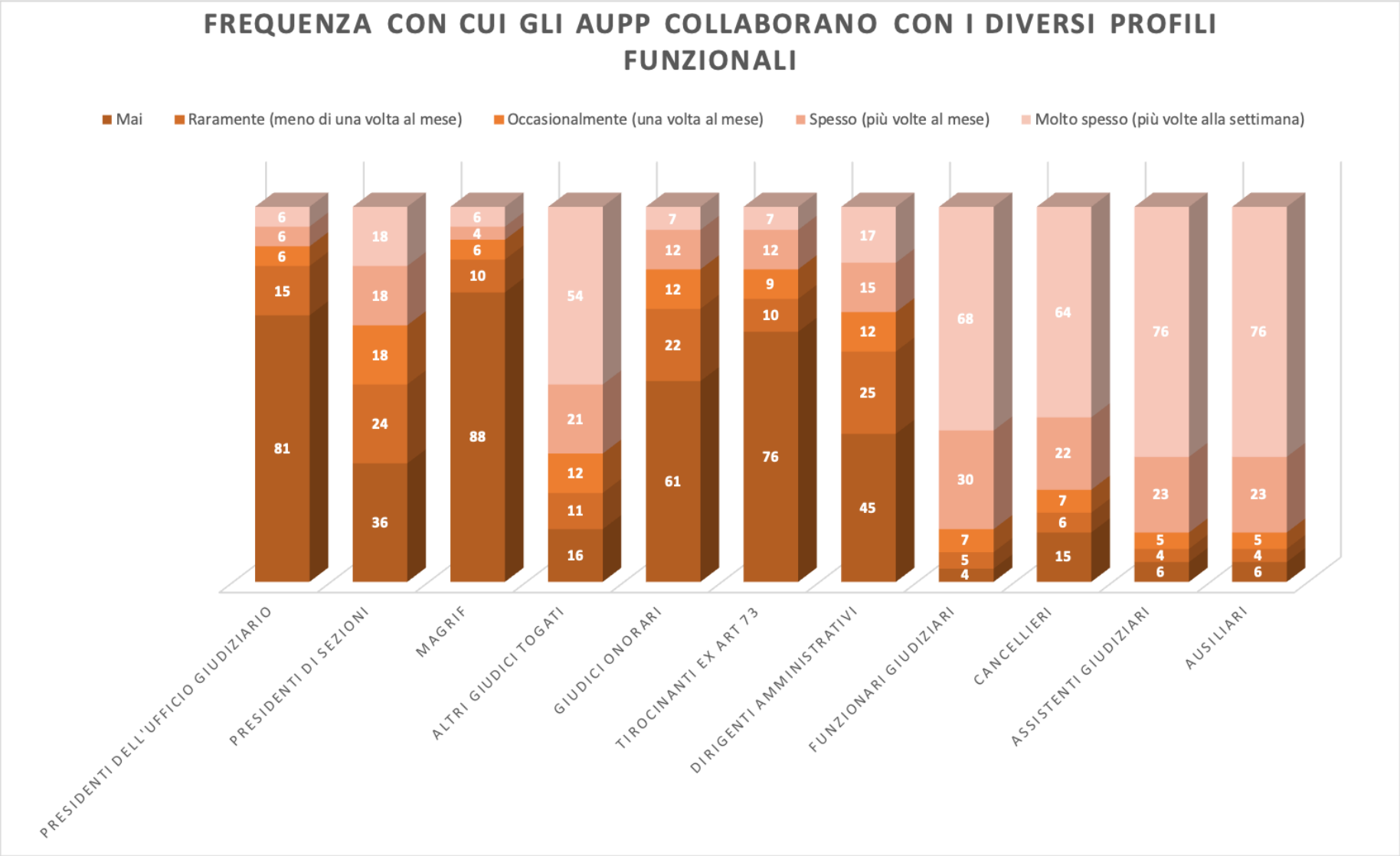
UFFICIO DI STAFF

# Distretto Corte di Appello di Venezia

Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

Buone prassi nella organizzazione del persona e / o nella formazione

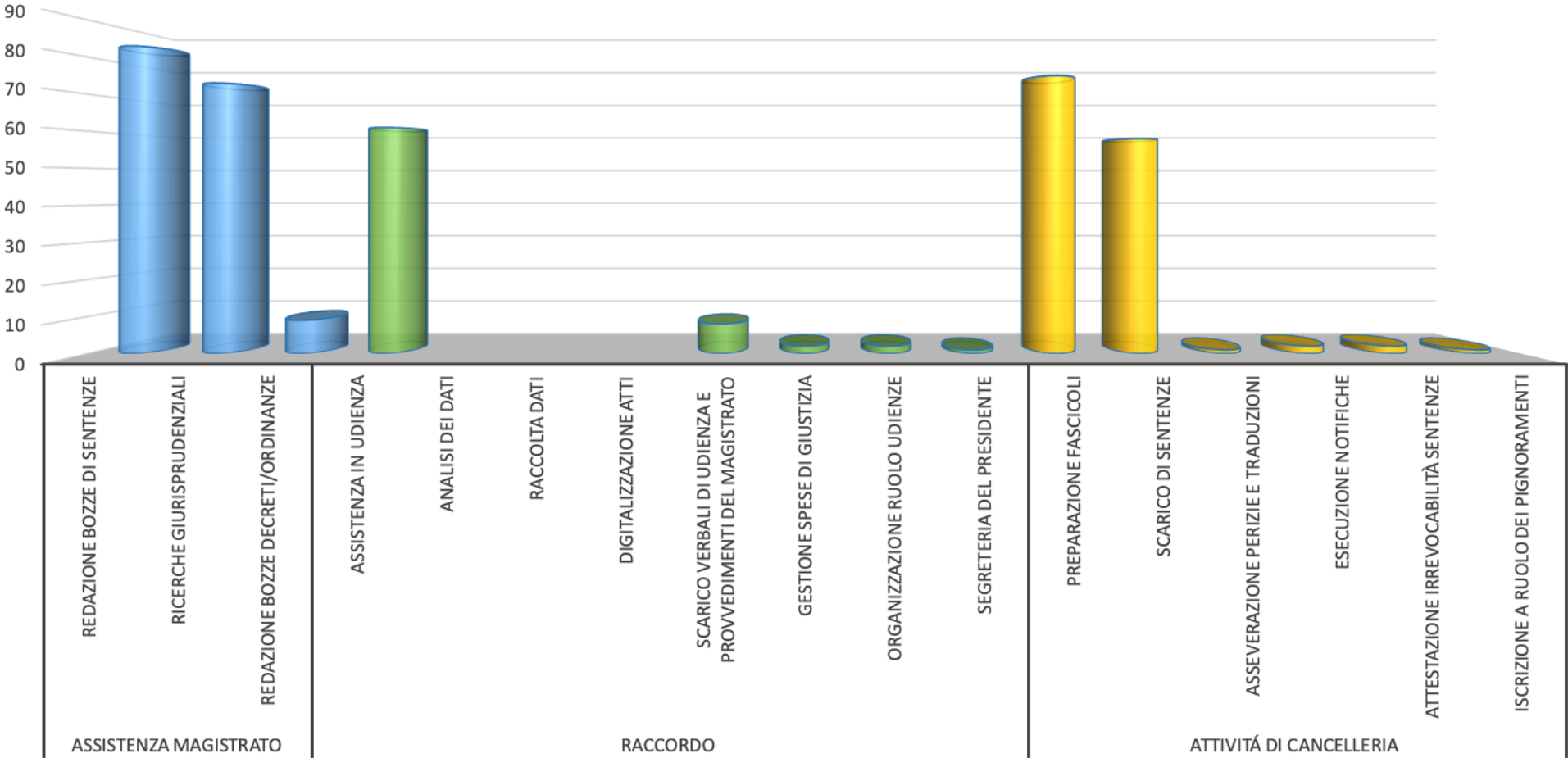
Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno



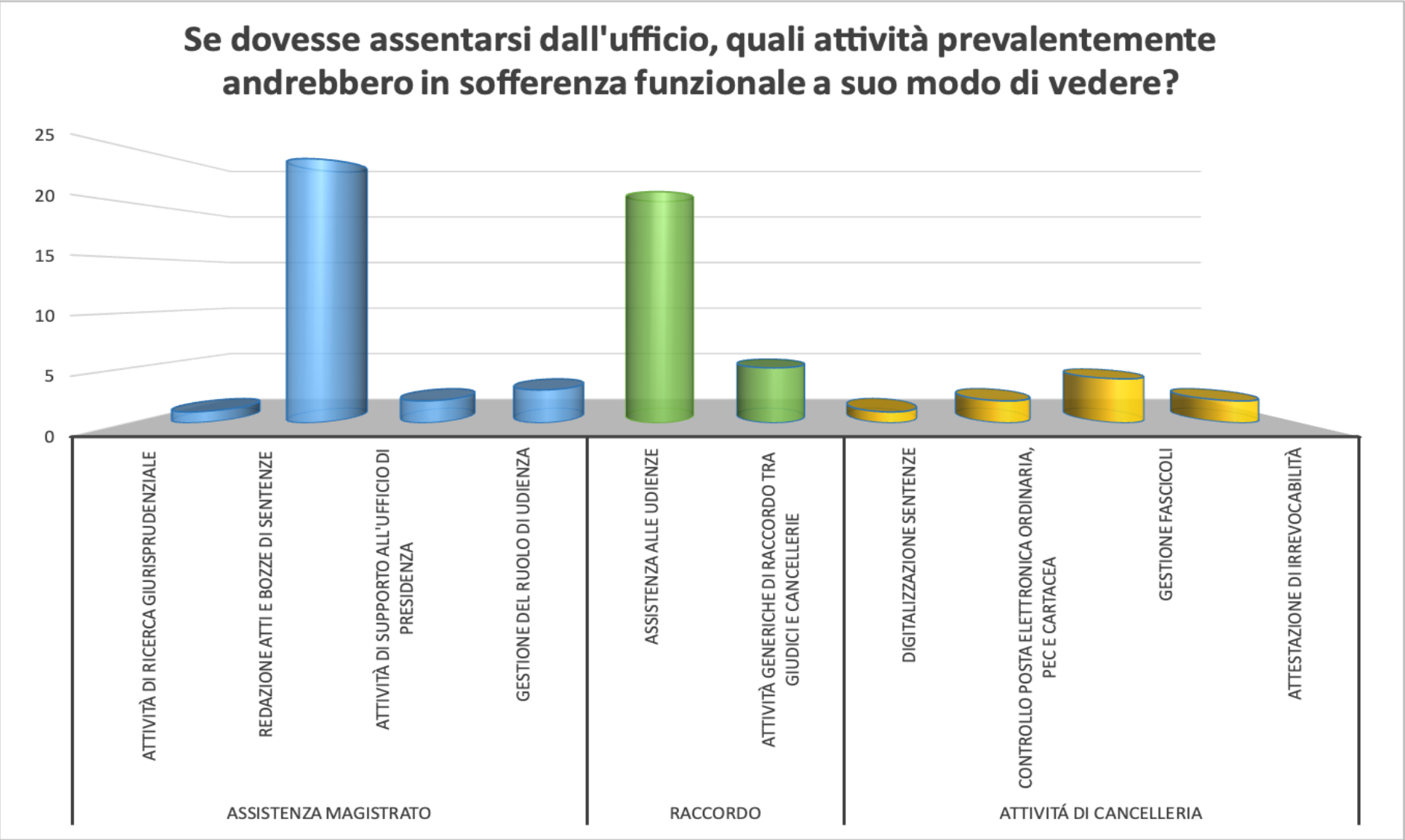


Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno

Quali sono i compiti che prevalentemente svolge nell'ambito delle attività quotidiane dell'UPP? Risposte multiple

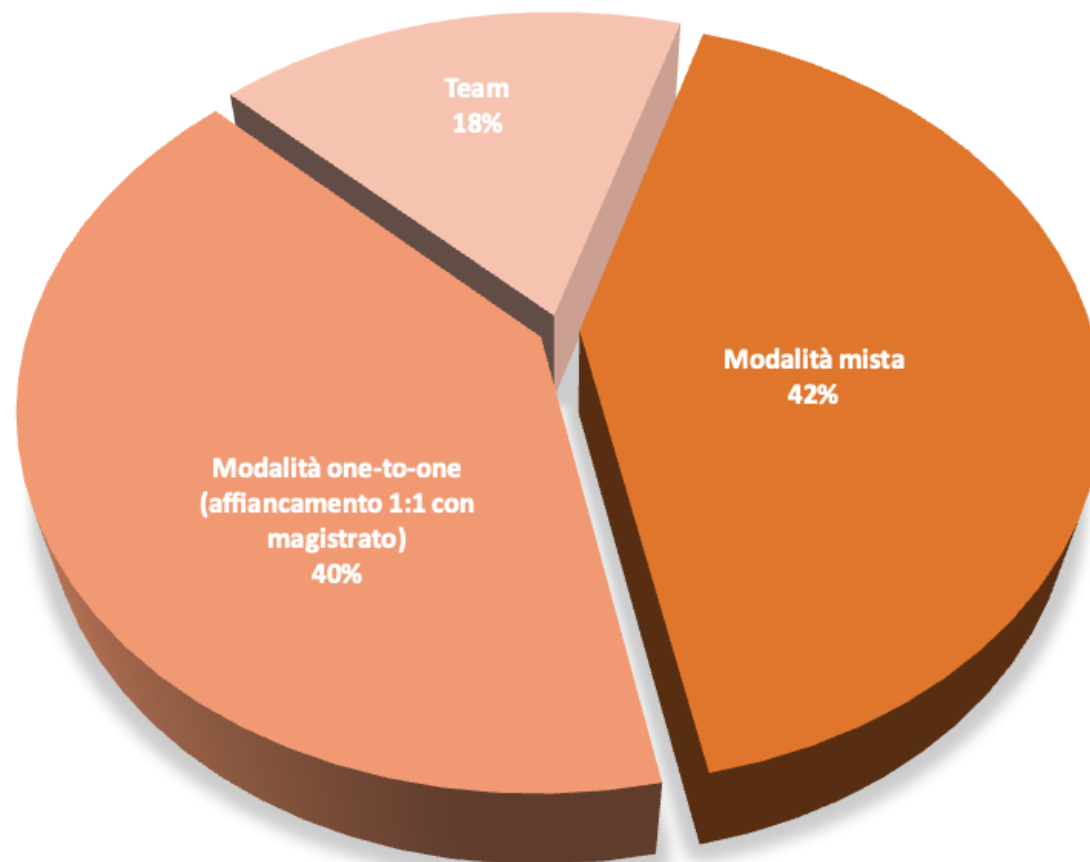


Situazione di azione: con chi collaborano; cosa fanno



Buone prassi nella organizzazione del personale / o nella formazione

## Il suo lavoro è organizzato prevalentemente in...



# Distretto Corte di Appello di Venezia: guardare al futuro

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione learning by doing?
- Settori e skills

## Punti di convergenza

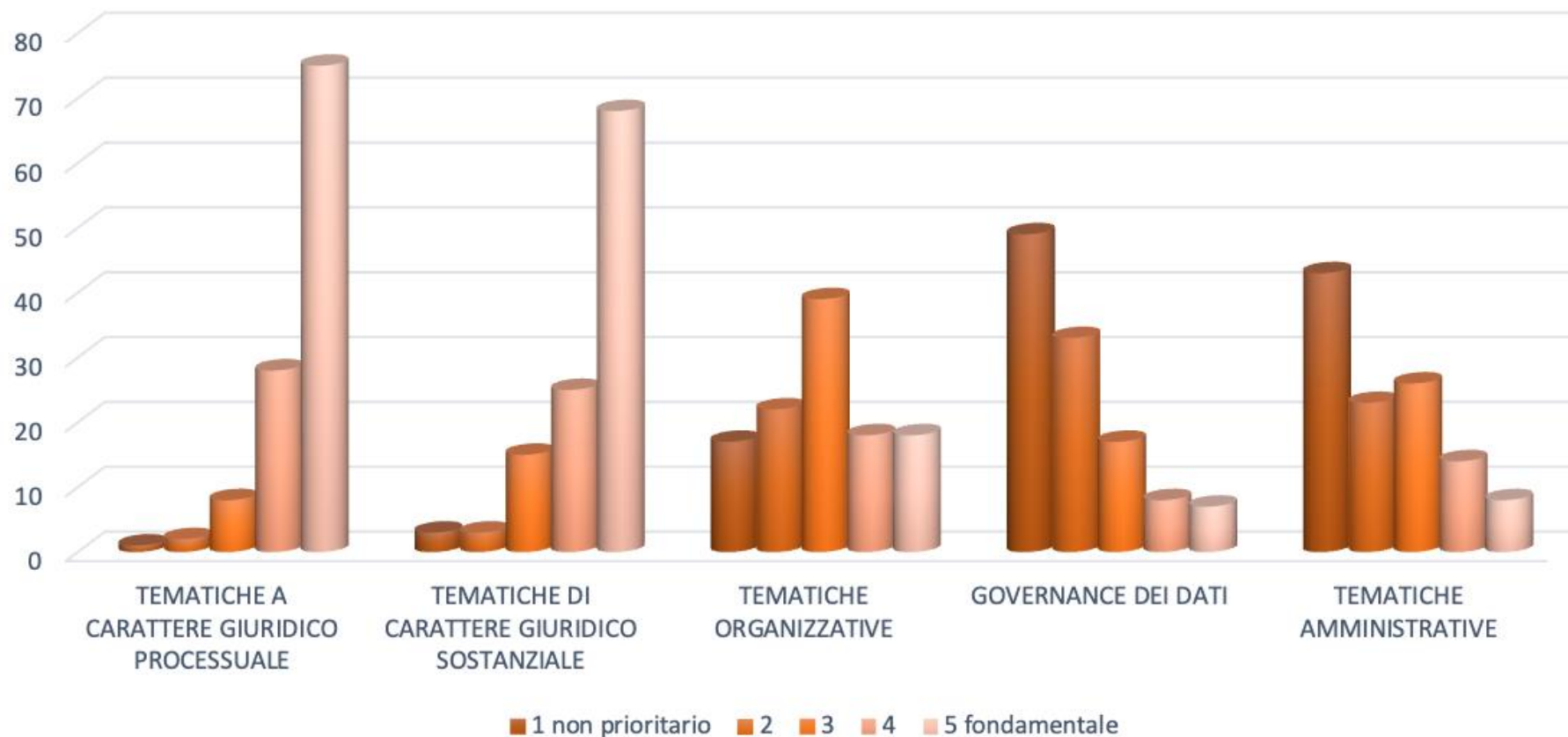
- Prassi
- Settori

# Distretto Corte di Appello di Venezia: guardare al futuro

## Bisogni formativi

- Integrare la formazione learning by doing?
- Settori e skills

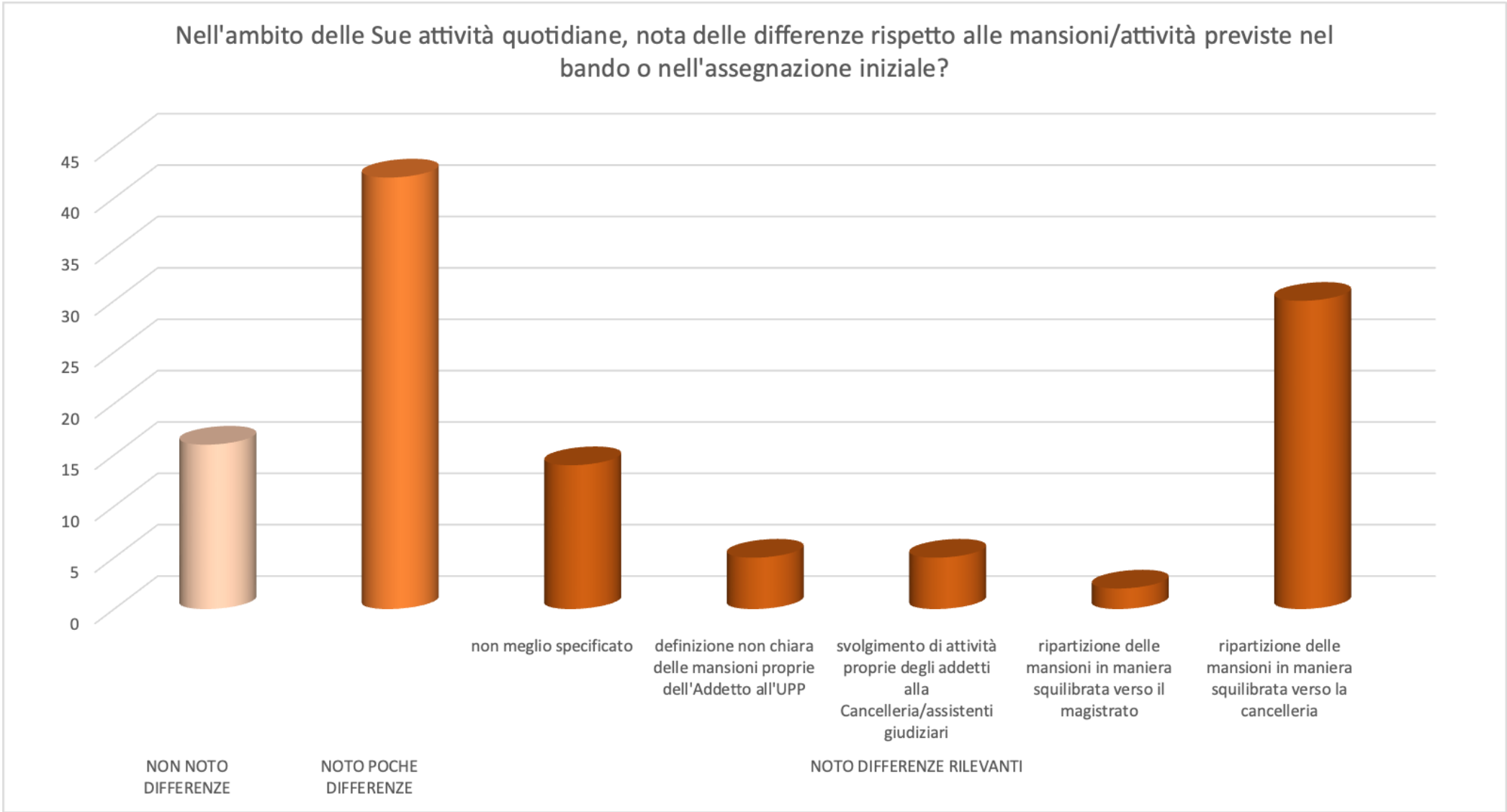
**Fra le seguenti tematiche, quale Le piacerebbe venisse presa in considerazione per un'eventuale proposta formativa?**



# Distretto Corte di Appello di Venezia: guardare al futuro

## Punti di convergenza

- Prassi
- Settori



# Distretto Corte di Appello di Venezia

Buone prassi nella organizzazione del personale / o nella formazione

## UTILIZZO DEGLI SPAZI

Affiancamento degli addetti UPP all'interno degli stessi uffici del personale amministrativo: minore percezione di «estraneità»

## ATTIVITA' GIURISDIZIONALE

Equilibrio tra l'affidamento di attività giurisdizionali semplici e routinarie e attività con maggiore complessità

## CRUSCOTTO

Sistema informativo per ridistribuire i carichi di lavoro (quantità, tipo) in tempo «reale»

PROSPETTO REPORT FUNZIONARI UPP							
Funzionari	Riepilogo anno 2022						
	INCIDENTI D'ESECUZIONE ATTIVITA' POST ORDINANZA	ATTESTAZIONI IRREVOCABILITA' SENTENZE	INTESTAZIONI SENTENZA	ORDINANZE E FISSAZIONI E UDIENZA DA NULLITA' SENT. O RESCISSIONE	BOZZE MOTIVAZIONI SENTENZE	STUDIO FASCICOLI E CALCOLO PRECIZIONI	ASSISTENZA UDIENZE CON ADEMPIMENTI PRE E POST
nome							
nome							
nome							
nome							
nome							
Totali	0	0	0	0	0	0	0

Distretti Corte di Appello di Ancona, Bologna, Trento, Trieste, Venezia

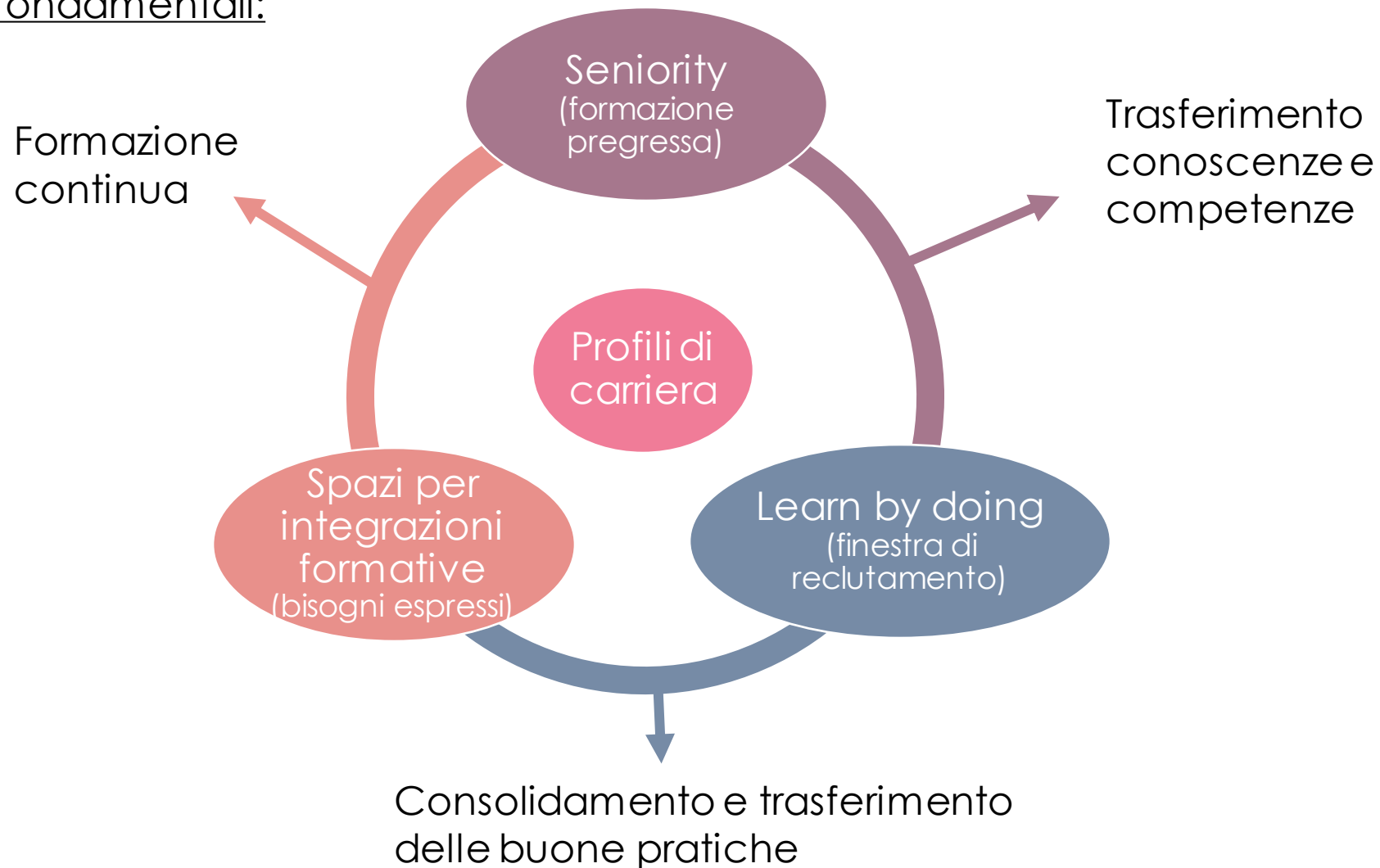
Cluster analysis: seniority e reclutamento



# Distretti Corte di Appello di Ancona, Bologna, Trento, Trieste, Venezia

## Profili di carriera dei funzionari UPP

3 variabili fondamentali:



# Distretti Corte di Appello di Ancona, Bologna, Trento, Trieste, Venezia

## Profili di carriera dei funzionari UPP

### 3 variabili fondamentali:

Urgenza percepita\* su:

- Solo temi giuridici (sostanziali e procedurali) (186)
- Anche temi organizzativi, dati, amministrativi (118)
- Nessuna urgenza (110)

\* Risponde «5» la ritiene una tematica fondamentale su cui fare formazione

Seniority  
(formazione  
pregressa)

- Nessuna esperienza (88)
- Fino a 5 anni (201)
- Oltre 5 anni (118)

Spazi per  
integrazioni  
formative  
(bisogni espressi)

Learn by doing  
(finestra di  
reclutamento)

- Reclutamento iniziale (febbraio '22) (310)
- Fasi successive (104)

## Distretti Corte di Appello di Ancona, Bologna, Trento, Trieste, Venezia

### Profili di carriera dei funzionari UPP: cluster analysis

**Distribuzione percentuale dei cluster per ognuno dei cinque Distretti del Nord-Est (somma per righe = 100%):** in alcuni distretti alcune aree e tipologie sono più rappresentate nelle risposte ricevute.

	CLUSTER 1: primi UPP civili junior (77)	CLUSTER 2: UPP trasversali (54)	CLUSTER 3: UPP entrati nella seconda metà del 2022 (64)	CLUSTER 4: primi UPP civili e penali (105)	CLUSTER 5: UPP Sezionali (58)	CLUSTER 6: primi UPP penali junior (56)
Distretto di Ancona	23.26%	4.65%	6.98%	30.23%	25.58%	9.30%
Distretto di Bologna	22.35%	12.85%	7.82%	27.37%	12.85%	16.76%
Distretto di Trento	9.30%	13.95%	60.47%		16.28%	
Distretto di Trieste	5.71%	37.14%	5.71%	22.86%	14.29%	14.29%
Distretto di Venezia	18.42%	8.77%	16.67%	30.70%	10.53%	14.91%



GOVERNANCE  
E CAPACITA  
ISTITUZIONALE  
2014-2020



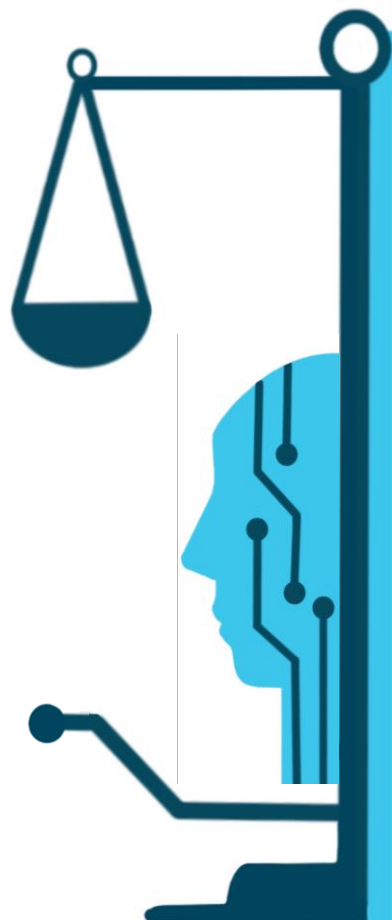
UNIONE EUROPEA  
Fondo Sociale Europeo  
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la Coesione Territoriale*



*Ministero della Giustizia*  
Direzione Generale per il Coordinamento  
delle Politiche di Coesione



UNI4JUSTICE

***Grazie per l'attenzione!***

- Distretto di Corte d'Appello di Ancona: Claudia Fraboni, Alessio Infantino***
- Distretto di Corte d'Appello di Bologna: Alessandro Martinuzzi, Stefania Spada***
  - Distretto di Corte d'Appello di Trento: Giada Crema***
  - Distretto di Corte d'Appello di Trieste: Elisa Grisonich***
- Distretto di Corte d'Appello di Venezia: Alessandro Grassi, Giulia Mezzetti***

Profili di carriera dei funzionari UPP: cluster analysis

Metodologia: Algoritmo Two-step (log-likelihood) con test di verifica di Schwartz (BIC)

- 5 variabili: tipologia di UPP, area, formazione, anni di esperienza pregressa, data di presa servizio
- Output: **sei cluster**
- Classificazione accettabile (media delle silhouettes pari a 0,4)

		CLUSTER 1: primi UPP civili junior (77)	CLUSTER 2: UPP trasversali (54)	CLUSTER 3: UPP entrati nella seconda metà del 2022 (64)	CLUSTER 4: primi UPP civili e penali (105)	CLUSTER 5: UPP Sezionali (58)	CLUSTER 6: primi UPP penali junior (56)	<b>Totale (414)</b>
Tipologia di UPP*	Sezionali		3			58		61
	Settoriali	77	20	64	105		56	322
	Trasversali		40					40
Area	Area civile	52	15	28	56	15		166
	Area penale		19	34	49	36	55	193
	Area Lavoro	17						17
	Protezione internazionale	8	1	2				11
	Amministrazione e segreteria		14					14
	Altro		5			7	1	13
Formazione	Giurisprudenza	77	36	64	105	58	56	396
	Altro		18					18
Esperienza pregressa	Nessuna esperienza	4	6	16	53	9		88
	fino a 5 anni	65	27	25		27	56	200
	più di 5 anni	7	20	23	47	21		118
	NA	1	1		5	1		8
Presa servizio	Febbraio 2022	73	38		105	38	56	310
	Successivamente	4	16	64		20		104