

## **REPORT RELATIVO ALLE INTERVISTE SVOLTE CON IL PERSONALE DEL TRIBUNALE DI PISA**

SOMMARIO: Introduzione. – Sezione I. PROFILI GIURIDICI. – A. *Report* relativo all'intervista svolta con la Presidente del Tribunale. – B. *Report* relativo alle interviste svolte con i magistrati. – C. *Report* relativo alle interviste svolte con i Funzionari giudiziari e il direttore della cancelleria civile. – D. *Report* relativo alle interviste svolte con gli addetti all'Ufficio per il Processo. – Sezione II. BANCHE DATI. – Sezione III. QUESTIONARIO.

### **Introduzione**

Le interviste svolte presso il Tribunale di Pisa hanno coinvolto 10 unità di personale, di cui: quattro funzionari addetti all'Ufficio per il Processo, tre dei quali assegnati alla Sezione Civile e uno alla Sezione Penale; due funzionari giudiziari, uno operante presso la Sezione Civile e uno presso la Sezione penale, entrambi adibiti ai rispettivi Uffici Sentenze; il direttore amministrativo di cancelleria della Sezione Civile; due magistrati, ovvero un giudice della Sezione Civile, incaricato anche della funzione di Giudice Tutelare, e un giudice della Sezione Penale, Sezione G.I.P. - G.U.P.; la Presidente del Tribunale.

Il gruppo di ricerca ha condotto le suddette interviste suddividendosi in due sottogruppi di intervistatori, il primo composto da due assegnisti di ricerca afferenti alle discipline giuridiche e il secondo composto da un borsista di Informatica e da un assegnista di ricerca in Glottologia e Linguistica. In questo modo, si è potuto dare adeguato spazio e approfondimento alle due distinte sezioni (giuridico-organizzativa e informatica) in cui erano stati concepiti e articolati i questionari, suddivisi per categoria, sulla cui base sono state effettuate le interviste. I questionari in parola hanno costituito la traccia delle interviste, nel corso delle quali si è poi proceduto ad approfondire ulteriori aspetti eventualmente emersi nel colloquio, comunque strettamente correlati ai profili di interesse contenuti nello schema di domande predisposte.

Le interviste sono state registrate, al solo fine di poter trasporre il contenuto in modo puntuale.

Si precisa, infine, che, seguendo l'impostazione dei questionari, il *report* che segue si articola in tre sezioni: la prima attinente alle interviste di stampo giuridico-organizzativo (**Sezione I**), suddivisa in base alle distinte categorie di intervistati (**A. Presidente del Tribunale; B. Magistrati; C. Funzionari giudiziari e direttore della cancelleria civile; D. Funzionari addetti all'Ufficio per il Processo**); la seconda, unitaria, relativa alle domande concernenti le banche dati (**Sezione II**); e la terza, in cui si riportano, per l'appunto, le domande rivolte agli intervistati (**Sezione III**).

## SEZIONE I PROFILI GIURIDICI

### A. Report relativo all'intervista svolta con la Presidente del Tribunale

1. Nel corso della prima parte dell'intervista, ci si è concentrati, da un lato, sull'attuale consistenza e distribuzione delle nuove risorse, in particolare di quelle destinate all'Ufficio per Processo, al fine di comprendere il livello di soddisfazione rispetto alle scelte allocative inizialmente effettuate dagli stessi apicali. Dall'altro, sull'articolazione delle attività di orientamento e di formazione rivolte, soprattutto a livello locale, ai funzionari per il processo. In seconda battuta, le domande sono state prevalentemente orientate ad assumere una valutazione dell'intervistata in ordine al conseguimento degli obiettivi del PNRR e alla effettiva incidenza, rispetto a tale scopo, del nuovo modulo organizzativo.

2. L'intervista della Presidente ha preso le mosse da una sintetica ricognizione dell'attuale assetto organizzativo dell'Ufficio per il Processo e della distribuzione delle nuove risorse, in particolare, dei 38 funzionari addetti all'UPP. Al netto di un minimo scarto fisiologico (l'iniezione di personale prevista era di 43 unità, poi ridimensionata anche in ragione dello spostamento di risorse verso altre amministrazioni), essa corrisponde a quella delineata nel Progetto Organizzativo UPP-PNRR del 29.11.2021 e nei successivi Ordini di servizio n. 10/2022 del 23.02.2022 e n. 11/2022 del 25.03.2022.

A questo straordinario ingresso di risorse, nel corso del 2022 si sono aggiunte ulteriori unità. In particolare, si è dato conto dell'assunzione di:

- 8 funzionari giudiziari a tempo indeterminato;
- 5 tecnici di amministrazione con contratto a tempo determinato, derivanti dal secondo gruppo di assunzioni nell'ambito del PNRR per il Ministero della Giustizia. Tali figure si differenziano dai funzionari addetti all'UPP per il fatto di essere essenzialmente destinati a servizi amministrativi o di pura cancelleria. Invero, il rilevante aumento di produttività determinato dall'implementazione del nuovo modulo organizzativo ha richiesto un "irrobustimento" dei servizi di supporto alla funzione giurisdizionale, a partire, ovviamente, da quelli di cancelleria. Alcune tra queste risorse sono state, poi, adibite al servizio di gestione del personale, sempre in ragione del suddetto incremento di risorse, e altre alla struttura per le spese di giustizia e recupero crediti. Infine, grazie a queste nuove assunzioni è stato possibile istituire un progetto specifico relativo alla protezione dei dati personali;
- 11 operatori c.d. "Data entry", addetti alla digitalizzazione, a cui si sono aggiunte ulteriori risorse messe a disposizione dalla Regione Toscana per la digitalizzazione nell'ambito della volontaria giurisdizione, esclusa dal PNRR.

Per quanto attiene, ancora, alla dotazione di organico, l'intervistata ha, infine, dato conto del sottodimensionamento del personale GOP. In luogo delle 12 previste, infatti, sono in carica soltanto 8 unità, di cui 2 di nuova nomina. Tra queste, il progetto prevede un maggiore coinvolgimento nell'ambito del rispettivo UPP dei GOP assegnati al supporto dei magistrati che svolgono le funzioni di giudici tutelari.

3. Per quanto concerne, nello specifico, la distribuzione dei funzionari UPP, la strategia allocativa si è articolata in alcuni momenti tra loro connessi. In primo luogo, sulla base dei questionari somministrati ai neoassunti dal Ministero, è stato possibile acquisire alcuni dati rilevanti per il successivo inserimento, quali le materie di specializzazione (ricavate, ad esempio, dalla disciplina di attinenza della tesi di laurea, dal conseguimento di un master in uno specifico settore scientifico), l'esperienza professionale pregressa (si è evidenziato, al riguardo, l'utilità dello svolgimento del tirocinio ex art. 73 d.l. n. 69/2013, specie se nel medesimo Tribunale di destinazione), nonché qualità personali come la capacità di lavorare in team o sotto stress (seppur in termini di autovalutazione). Sulla scorta di tali informazioni, sono stati poi organizzati colloqui individuali con la Presidente e la dirigente amministrativa, per valutare le attitudini e le aspirazioni di ciascun funzionario e cercare di combinarne al meglio le caratteristiche individuali con le diverse funzioni e con i singoli giudici.

Con riferimento all'orientamento iniziale, si è dato conto, anzitutto, dell'organizzazione di alcuni incontri di formazione/informazione con i dirigenti e i direttori amministrativi delle sezioni, per illustrare ai nuovi funzionari UPP la "geografia", la logistica e l'articolazione delle funzioni del Tribunale.

A seguire, il percorso di formazione si è svolto, da un lato, mediante alcuni corsi *online* di impronta prevalentemente teorica, organizzati a livello centrale dal Ministero; dall'altro, a livello locale, con l'allestimento di attività formative "*on the job*", soprattutto per quanto concerne le funzioni attinenti ai servizi di cancelleria. È stata questa seconda tipologia di formazione, ad avviso della Presidente, a essersi rivelata più utile, atteso che, in linea generale, le nuove unità di personale hanno dimostrato di avere un livello di preparazione teorica di partenza molto buono.

Inoltre, sempre a livello locale, è stata garantita una formazione per c.d. "di supporto" con personale esperto, ogni volta che si è posto un problema nello svolgimento delle mansioni, e sono state altresì organizzate attività di formazione a livello di sezione, talora anche in forma partecipata. Da quest'ultimo punto di vista, ad esempio, in talune occasioni singoli funzionari per il processo sono stati incaricati di studiare una questione più o meno complessa, schematizzandola e predisponendo istruzioni per i colleghi.

Infine, l'intervistata ha riferito di aver richiesto a ciascun funzionario per il processo la redazione di una scheda mensile, in cui devono essere analiticamente riportate le informazioni su tutte le varie attività svolte e, altresì, il numero di ruolo dei fascicoli trattati. Attraverso questo strumento e, in particolare, mediante l'esame dei numeri di ruolo, è possibile monitorare, da un lato, la quantità di lavoro, dall'altro se i funzionari UPP si stanno effettivamente concentrando su mansioni correlate agli obiettivi del PNRR (smaltimento dell'arretrato e riduzione dei tempi processuali). Questo segmento del lavoro – di particolare utilità, tanto per l'attività di formazione, quanto per quella di monitoraggio – si completa con riunioni che la Presidente ha tenuto mensilmente con ciascun gruppo composto dai giudici e dai rispettivi funzionari, per discutere il metodo di lavoro ed eventualmente cercare di orientarlo verso gli anzidetti obiettivi.

A quest'ultimo riguardo, è interessante evidenziare come, nel corso dell'intervista, sia emersa in più occasioni la necessità di implementare, soprattutto a beneficio dei magistrati, attività formative tese in modo specifico a supportare la capacità di organizzare e gestire il lavoro in *team*.

4. Volgendo lo sguardo agli obiettivi fissati dal PNRR, l'intervistata ha riferito, anzitutto, che i target intermedi prefissati per dicembre 2022 sono stati raggiunti dal Tribunale. Inoltre, ha espresso un elevato livello di soddisfazione per il contributo dei funzionari UPP alle attività preordinate a tale scopo.

A tal proposito, assumono particolare rilievo, dal punto di vista dell'intervistata, principalmente due categorie di attività, quali la preparazione puntuale delle udienze – adempimento, questo, che in molti casi consente al magistrato di decidere subito le varie questioni, evitando l'assunzione e l'accumulo di riserve – e, in modo particolare, la predisposizione delle bozze di sentenze. Sotto quest'ultimo aspetto, l'intervistata, da un lato, ha segnalato la necessità che tale funzione di supporto venga ulteriormente implementata, anche superando, prima di tutto sul piano culturale, eventuali ritrosie espresse da parte di alcuni magistrati. Dall'altro, ha manifestato particolare soddisfazione per il lavoro svolto dal gruppo trasversale deputato al “servizio di accompagnamento alla digitalizzazione e all'innovazione”, che si è dedicato all'implementazione di una banca dati, nonché alla conseguente individuazione di filoni giurisprudenziali e, quindi, alla predisposizione di modelli standard di provvedimenti.

5. In conclusione, dall'intervista svolta risulta, allo stato, una generale soddisfazione della Presidente rispetto all'introduzione e all'implementazione del nuovo modulo organizzativo, nonché alla sua resa rispetto agli obiettivi del PNRR.

In questo senso, merita soggiungere come, per un verso, nel corso dell'intervista, sia emersa una considerazione non negativa in merito alla delimitazione temporale del potenziamento della dotazione organica dell'ufficio, risultando quindi condivisa la funzionalizzazione di questa significativa immissione di personale alla necessità di smaltire l'arretrato, particolarmente rilevante per l'ufficio giudiziario in esame. Per l'altro, come, nell'opinione della Presidente, sia nondimeno necessario mantenere e sviluppare la figura professionale che si sta delineando con l'ingresso dei nuovi funzionari per il processo, valutata in termini decisamente positivi.

A questo proposito, l'intervistata ha rimarcato come, nell'esperienza sino ad ora registrata presso il Tribunale di Pisa, la novità in esame abbia portato l'affermazione di un metodo di lavoro indubbiamente più efficiente. Invero, la Presidente ha sottolineato che la circostanza che i nuovi funzionari supportino l'ufficio sia sul versante più propriamente giudiziario (es. organizzazione e preparazione delle udienze, redazione delle bozze dei provvedimenti), sia su quello delle attività di cancelleria, consente agli stessi di mantenere un monitoraggio costante, immediato e, pertanto, più efficace dei fascicoli, con una significativa riduzione dei tempi di lavoro.

## **B. Report relativo alle interviste svolte con i magistrati**

1. L'intervista ha riguardato due magistrati, uno appartenente alla Sezione civile del Tribunale, con incarico di Giudice Tutelare, l'altro afferente alla Sezione G.I.P.-G.U.P.

2. Nell'assegnazione delle mansioni ai funzionari, i magistrati si sono, giocoforza, strettamente attenuti alle direttive dettate dagli organi apicali – Presidente del Tribunale e Dirigente

Amministrativo, per quanto di loro rispettiva competenza –, ma, trattandosi di statuizioni elastiche, sono state modulate ed implementate in dipendenza delle variabili esigenze di servizio.

Con riferimento ai funzionari assegnati ai GIP, gli addetti UPP coadiuvano la cancelleria nello scarico dei fascicoli, nell'intestazione delle sentenze e nelle notifiche degli avvisi d'udienza; è emerso, invece, che solo residualmente e in minima parte sono impiegati nello studio del fascicolo e nella stesura di qualche minuta di provvedimento (essenzialmente, decreti ed ordinanze di archiviazione e decreti penali di condanna).

Nel settore civile, invece, gli addetti UPP sono principalmente impegnati nella redazione di bozze di sentenze, con particolare riguardo alle cause ultra-triennali, e nella c.d. preparazione dell'udienza: il giorno antecedente controllano la regolarità delle notifiche, richieste di rinvio, etc. Inoltre, è stato stabilito che il giorno dell'udienza debbano predisporre le bozze per lo scioglimento delle riserve nella medesima giornata; ciò è reso possibile anche dal maggior uso della trattazione scritta. Inoltre, i funzionari si occupano di tutta l'attività di cancelleria del giudice: provvedono alla pubblicazione di tutti i provvedimenti del giudice, all'accettazione degli atti degli avvocati, alle comunicazioni ai vari enti e autorità (si pensi, *in primis* ai servizi sociali, alla Guardia di Finanza, alla Procura della Repubblica).

È stato evidenziato che, essendo direttamente gli addetti all'UPP – e non il personale di cancelleria – ad accettare gli atti e le istanze degli avvocati presentati digitalmente, risulta possibile operare un preliminare *screening* degli stessi, allertando il magistrato delle istanze effettivamente più urgenti, al netto delle qualificazioni “formali” operate dagli avvocati. Ciò consente un controllo più pregnante e una maggiore rapidità di intervento, da parte del magistrato, sul proprio ruolo e sulle priorità nell'attività di lavoro.

Tutte le funzioni amministrative successive alla pubblicazione delle sentenze, invece, sono di competenza dell'ufficio sentenze, con il quale, nondimeno, i funzionari collaborano segnalando eventuali comunicazioni da effettuare o, ad es., provvedimenti da trascrivere nei registri immobiliari.

I tirocinanti *ex art. 73*, invece, specie all'inizio del loro percorso formativo, si occupano di mansioni più semplici, di provvedimenti e sentenze meno complesse dal punto di vista fattuale e giuridico, nonché, normalmente, aventi carattere più seriale.

Il GOP che supporta direttamente il giudice tutelare intervistato gode di una delega, con annesso “potere di firma”, per quanto attiene ai provvedimenti *ex art. 320 c.c.* Attività, queste, non delegabili, invece, ai funzionari addetti all'UPP, né, tantomeno, ai tirocinanti summenzionati.

**3.** Con riguardo ai servizi di supporto al giudice da parte dei funzionari UPP, tanto nelle attività giurisdizionali in senso stretto quanto nelle attività di cancelleria comunque strettamente connesse alla giurisdizione, i giudici intervistati di area civile e penale esprimono una valutazione nettamente positiva. Tuttavia, per taluno appare maggiormente opportuno accentuare il ruolo di aiuto al magistrato, mentre da altra parte si osserva come, nonostante le attività più legate ai servizi di cancelleria sottraggano importanti risorse all'attività giurisdizionale in senso lato, si tratta di attività essenziali, che contribuiscono in modo determinante al miglioramento del complesso servizio di giustizia.

È generalmente condivisa, infatti, l'opinione secondo cui il beneficio derivante dall'attività dei funzionari UPP sia maggiore quando essi svolgono attività intimamente connessa a quella

giurisdizionale, ma anche nella loro veste di collegamento fra servizi amministrativi e servizi giurisdizionali svolgono una indispensabile funzione per la fluidità del servizio giustizia.

Inoltre, sempre sotto questo profilo, giova evidenziare come non siano emerse disfunzionali sovrapposizioni fra il lavoro dei funzionari e l'attività delle altre figure dell'Ufficio per il Processo; si tende, invece, a fare riferimento – in senso chiaramente positivo – a situazioni di alternanza o complementarità.

4. Da parte dei magistrati intervistati la circostanza per cui i nuovi funzionari siano assunti a tempo determinato (36 mesi) non è stata valutata in senso negativo. È stato osservato che tale elemento non incide sull'impiego e sull'impegno dei funzionari.

Inoltre, si fa notare da parte degli intervistati come la composizione dei funzionari sia molto variegata, con la conseguenza che appare improprio fare valutazioni unitarie. Si è rilevato come molti giovani non abbiano comunque intenzione di arrestarsi al ruolo di funzionario UPP, ambendo a vincere cc.dd. “concorsi superiori”; viceversa, altri funzionari in età anagrafica più avanzata presumibilmente avranno prospettive professionali differenti.

Cionondimeno, sembra innegabile che per l'Ufficio giudiziario questa circostanza sia disfunzionale: reinvestire tempo nella formazione iniziale e far riacquisire un metodo di lavoro rappresenta una significativa causa di rallentamento del lavoro e di riduzione dell'efficienza.

Da parte dei magistrati intervistati, d'altro canto, si fa notare come i funzionari che abbiano precedentemente svolto il tirocinio *ex art. 73* non hanno presentato un significativo bisogno formativo; mentre le altre professionalità veicolate nell'Ufficio giudiziario mediante questa nuova funzione hanno manifestato bisogni formativi più rilevanti.

5. Per quanto attiene, ancora, ai profili organizzativi e di gestione, i magistrati dichiarano di non essere stati coinvolti direttamente nelle scelte strategiche di allocazione delle risorse umane assunte, se non mediante confronti informali. Nondimeno, i Presidenti di Sezione e il Coordinatore del gruppo Gip/Gup partecipano con frequenza a riunioni aventi ad oggetto l'impiego dei funzionari e dell'efficienza del loro operato (ovvero circa il loro rendimento statistico). A tale scopo, inoltre, tutti i funzionari addetti all'UPP sono tenuti a redigere dettagliate relazioni mensili sull'attività svolta (anche con riferimento al numero di provvedimenti redatti, oltre che alle singole mansioni svolte) che presentano tempestivamente al magistrato affidatario, al Dirigente amministrativo, alla Presidente di Sezione e alla Presidente del Tribunale.

6. Con riguardo, infine, ad eventuali suggerimenti o criticità emerse, occorre segnalare quanto di seguito. Innanzitutto, si osserva che l'abbattimento dell'arretrato e la riduzione del *disposition time* siano *target* raggiungibili con l'implementazione dell'organico, sia togato, sia amministrativo. Ad es., nell'ufficio Gip si segnala negativamente l'assenza di almeno un funzionario UPP per magistrato (attualmente due funzionari – inizialmente solo uno – per tre magistrati). Si sottolinea, poi, che anche una miglior organizzazione dell'Ufficio potrebbe giovare in tal senso; ad es., mediante l'individuazione di un responsabile-coordinatore di tutti i funzionari, che diriga il loro lavoro ed individui strategie e priorità. Inoltre, apparirebbe profittevole individuare filoni di cause e fissare un significativo numero di udienze omogenee in una medesima data, così da definire un maggior numero di procedimenti. La serialità è, chiaramente, meno stimolante anche per i magistrati, ma nondimeno

aiuta a produrre più provvedimenti e a smaltire più procedimenti pendenti, nonché è idonea a creare qualche micro-specializzazione.

Inoltre, sempre nella direzione di rispettare gli obiettivi circa l'efficientamento della giustizia, l'implementazione degli strumenti informatici appare particolarmente utile.

7. Maggiori perplessità ha suscitato il tema dell'introduzione di un modello di provvedimento a struttura predeterminata. Da parte di taluno il parere è tendenzialmente negativo: salva l'ipotesi della sentenza di patteggiamento, si fa notare come ogni vicenda abbia le sue peculiarità, le quali appaiono difficilmente imbrigliabili in schemi prestabiliti. Per altri, invece, nonostante vi sia la consapevolezza di alcune possibili criticità in punto di autonomia ed indipendenza della magistratura, i modelli di provvedimento, se usati anche come mera base flessibile, possano accelerare e migliorare il servizio giustizia. La produzione più celere di sentenze, quandanche redatte in modo più schematico, può essere più utile in ottica di bilanciamento degli interessi coinvolti dalla giustizia.

8. Infine, i magistrati intervistati non hanno evidenziato particolari criticità in merito agli obblighi di riservatezza cui sono soggetti i funzionari addetti all'UPP (nonché i tirocinanti *ex art.* 73). Segnatamente, sollecitati sul punto, essi hanno ritenuto sufficiente l'obbligo di riservatezza in capo agli addetti all'UPP fissato dall'art. 4 co. 5 d.lgs. 151/2022 e non necessaria l'introduzione di ulteriori strumenti di garanzia, fra i quali, ad es., incompatibilità più estese, obblighi di rotazione, etc.

### **C. Report relativo alle interviste svolte con i Funzionari giudiziari e il direttore della cancelleria civile**

1. L'intervista ha riguardato il direttore amministrativo del Settore civile, un addetto all'ufficio sentenze nell'ambito del contenzioso civile e, infine, un addetto all'ufficio sentenze per il settore penale.

2. Da quanto emerso, il personale amministrativo non è stato coinvolto direttamente nelle scelte di strategia allocativa dei funzionari neoassunti, né – se non in via del tutto informale – nelle attività di proposta e/o discussione di variazioni del modello organizzativo interno. Tuttavia, nella fase iniziale è stato significativo il loro coinvolgimento nella formazione c.d. “*on the job*” degli addetti all'UPP. Questi ultimi, inizialmente, sono stati beneficiari di una formazione generale sul funzionamento dell'Ufficio giudiziario e, successivamente, di una formazione concentrata sugli aspetti di maggior rilievo pratico nell'ambito dei vari uffici di destinazione.

I funzionari UPP sono, inoltre, soggetti a continuo affiancamento da parte del personale di cancelleria che segue il ruolo dei magistrati cui gli addetti UPP stessi sono assegnati; si tratta, più precisamente, di una continua attività sia di formazione, sia di collaborazione. I funzionari, infatti, svolgono varie funzioni precisamente riconducibili ai servizi di cancelleria. In particolare, “scaricano” tutte le udienze tenute dal magistrato cui sono assegnati, sono addetti allo “scarico” di tutti i fascicoli del medesimo giudice, con esclusione dell'iscrizione a ruolo e dei decreti ingiuntivi, i quali rappresentano atti di competenza esclusiva del personale di cancelleria.

Gli addetti all'UPP si occupano, poi, della pubblicazione delle sentenze. Viceversa, gli adempimenti successivi al deposito del provvedimento sono svolti soltanto dal personale ordinario (ad es., trasmissione sentenze diritto di famiglia ai Comuni, etc.).

Ad avviso del personale di cancelleria intervistato, non si registrano autentiche sovrapposizioni fra di essi e i funzionari UPP; ciò nella misura in cui, a seguito della presa di servizio dei nuovi funzionari, il personale di cancelleria può meglio occuparsi di talune mansioni amministrative alle quali non sono invece deputati i funzionari; a questi, viceversa, sono rivolti compiti più propriamente diretti ad abbattere l'arretrato. Le zone di sovrapposizione sono perlopiù vissute come un utile momento di raccordo e di confronto, non già come elemento di disfunzionale sovrapposizione di mansioni. Tuttavia, in una primissima fase, questa positiva complementarità è stata più difficoltosa da raggiungere, ma col passare dei mesi il sistema si è "oleato".

Ad opinione del personale amministrativo ordinario le attività assegnate agli addetti UPP sono state distribuite in modo omogeneo, atteso che essi, coerentemente alla natura tutto sommato ibrida della funzione (di chiara matrice amministrativa, ma con funzioni eminentemente protese verso l'attività giurisdizionale in senso stretto), hanno perlopiù funzioni attinenti all'attività giurisdizionale del magistrato, con accesso anche alla c.d. *Consolle* del magistrato, la quale non è, invece, accessibile al personale di cancelleria.

**3.** Con riguardo, poi, ad eventuali proposte o suggerimenti volti ad un impiego più efficace dei funzionari addetti all'UPP, è emersa l'opportunità di ampliare le loro mansioni ad attività non strettamente legate agli obiettivi del PNRR (essenzialmente, abbattimento dell'arretrato e riduzione del *disposition time*), ma che, nondimeno, hanno l'effetto di alleggerire il carico di lavoro dei giudici, i quali, così operando, potrebbero concentrare le proprie energie su provvedimenti di maggior complessità giuridica. A titolo esemplificativo, si è suggerito di assegnare gli addetti UPP anche alla gestione dei decreti ingiuntivi.

Tuttavia, in tale contesto giova pure segnalare come il personale di cancelleria abbia manifestato alcune incertezze circa il chiaro confine delle mansioni attribuibili ai citati funzionari UPP. Non appare pianamente comprensibile se questi possano svolgere tutte le mansioni che può ordinariamente svolgere il personale di cancelleria oppure se debba essere garantito un nesso diretto fra le mansioni attribuite e gli obiettivi del PNRR. In tal senso, si è menzionata, ad es., l'opportunità di valutare l'allocazione degli addetti UPP all'ufficio relazioni con il pubblico (URP), così da meglio soddisfare le richieste degli avvocati ed evitare il gran numero di istanze che sovente vengono presentate in cancelleria.

**4.** Con riferimento, infine, ai rilievi critici emersi, occorre citare la sproporzione di organico che corre fra i nuovi funzionari – numericamente rilevanti – e il personale di cancelleria (peraltro, sottorganico). Per una miglior efficienza dei servizi della giustizia appare più acconcio un miglior equilibrio numerico fra queste due categorie di personale. A questo riguardo, pare opportuno evidenziare come entrambi i funzionari abbiano segnalato il significativo incremento di lavoro che, a parità di dotazione organica, si sta registrando nei rispettivi uffici di competenza (ufficio sentenze civile e ufficio sentenze penale), in ragione dell'aumento di produttività in termini di definizione dei procedimenti e deposito delle sentenze. E ancora, sul piano delle criticità, è stato posto l'accento sulla circostanza che questi siano assunti a tempo determinato, laddove, specie con riguardo ad alcuni uffici (come quello del settore statistico), risulterebbe essenziale una certa continuità del personale. Ciò comporta un restringimento delle aree di impiego di questo nuovo personale che cesserà la propria attività nel corso del 2024.

## **D. Report relativo alle interviste svolte con gli addetti all'Ufficio per il Processo**

1. L'intervista ha riguardato quattro funzionari addetti all'ufficio per il processo, ciascuno affidato a un giudice diverso. Più in particolare, due di loro sono stati assegnati all'ufficio per il processo civile settore contenzioso ordinario, uno di loro all'ufficio per il processo settore famiglia e il quarto all'ufficio per il processo settore dibattimento penale.

Dalle risposte fornite è emerso che l'addetto all'ufficio per il processo, oltre ad essere inserito all'interno di almeno uno dei gruppi trasversali di cui ci si occuperà nel paragrafo 4, svolge due tipologie di attività, l'una di ausilio nello svolgimento di compiti giurisdizionali, l'altra più propriamente di cancelleria.

2. Prendendo le mosse dalla prima tipologia di funzioni, al funzionario è richiesto di studiare le questioni sottese alle singole cause in modo da poterne riferire al magistrato o da poter redigere la bozza di provvedimento, poi sottoposta alla correzione del giudice. Ai fini dello svolgimento di tali mansioni, v'è da rilevare che tre dei soggetti intervistati avevano già svolto presso il Tribunale di Pisa il tirocinio formativo di cui all'art. 73 d.l. 21 giugno 2013, n. 69. Questa esperienza ha non soltanto fornito loro le competenze necessarie ad assolvere sin da subito alle suddette mansioni, ma è risultato essere estremamente utile anche per l'inserimento della risorsa nell'organico. Difatti, in sede di allocazione dei nuovi funzionari, momento in cui quest'ultimi sono stati coinvolti dai dirigenti, si è tentato, compatibilmente con le esigenze dell'ufficio, di assegnarli al giudice che li aveva seguiti nel corso del tirocinio. Per quanto concerne il quarto funzionario intervistato, questi ha affermato che la preparazione universitaria e quella frutto della partecipazione alla Scuola di specializzazione per le professioni legali si sono rivelate proficue, al contrario del periodo di pratica forense, nel contesto dell'UPP.

A proposito della redazione delle bozze dei provvedimenti, tale attività risulta essere agevolata dall'applicativo "Consolle", in cui è possibile caricare e scaricare modelli di atti molto utili nell'ottica di guidare l'addetto UPP in fase di scrittura. Senza contare che, grazie al sistema Atti&Documenti – un modulo applicativo del sistema SICP (Sistema Informativo della Cognizione Penale) – è possibile redigere atti e provvedimenti in maniera dinamica, attingendo ai dati strutturati del fascicolo processuale presenti, per l'appunto, sul *database* distrettuale del SICP. Per ricordare soltanto uno dei vantaggi offerti da quest'ultimo strumento, è sufficiente por mente al fatto che esso compila in maniera automatica l'intestazione del provvedimento con l'indicazione, tra l'altro, delle generalità delle parti e degli avvocati.

Mentre i sopra citati compiti sono attribuiti a tutti gli intervistati, ve n'è uno rispetto al quale il coinvolgimento dell'addetto UPP dipende dal singolo giudice. Il riferimento corre all'attività di ammissione al (e di liquidazione del) patrocinio a spese dello Stato, a cui solo due dei quattro funzionari intervistati (uno di quelli afferenti all'ufficio per il processo civile settore contenzioso ordinario e l'addetto all'ufficio per il processo settore famiglia) hanno affermato di partecipare.

Al di là di questo aspetto, occorre comunque sottolineare come, a differenza di quanto emerge dalla *Relazione finale sull'attività di monitoraggio dell'Ufficio per il Processo* (p. 26 s.), gli

intervistati hanno unanimemente affermato che le mansioni loro attribuite sono state distribuite in maniera chiara e omogenea.

3. Volgendo lo sguardo alla seconda tipologia di attività, quella cioè di cancelleria, dopo un primo periodo di adattamento in cui, anche a causa della difficoltà di inserire un numero considerevole di nuove risorse all'interno dell'organigramma del Tribunale, si sono non di rado verificate sovrapposizioni tra i compiti svolti da addetti all'ufficio per il processo e personale di cancelleria, la linea di demarcazione tra le mansioni di competenza dell'una e dell'altra figura è stata tracciata con chiarezza mediante appositi ordini di servizio, che hanno eliminato ogni interferenza. Pertanto, sembrano essere state superate le criticità al riguardo segnalate dalla *Relazione finale sull'attività di monitoraggio dell'Ufficio per il Processo* (p. 10 s.).

Ciò posto, l'addetto all'ufficio per il processo, specie nei settori contenzioso ordinario e famiglia, segue il fascicolo sin dalla sua "nascita". Più in particolare, dopo l'iscrizione a ruolo, effettuata dal personale di cancelleria, all'addetto all'ufficio per il processo è demandata ogni attività concernente quello specifico fascicolo fino alla pubblicazione della sentenza, momento in cui esso viene nuovamente trasmesso alla cancelleria per gli ulteriori adempimenti.

Dal momento che l'addetto all'ufficio per il processo svolge mansioni di cancelleria, è stato necessario fornirgli una preparazione adeguata allo scopo, di cui hanno avuto bisogno anche coloro che avevano effettuato il tirocinio *ex art.* 73 d.l. n. 69 del 2013. Sotto questo profilo, se si è rivelata molto proficua l'attività svolta "sul campo" accanto al personale più esperto, lo stesso non si può dire con riferimento alla formazione impartita dal Ministero della Giustizia che, oltre ad essere risultata eccessivamente teorica, è stata somministrata tardivamente.

La circostanza che l'addetto all'ufficio per il processo gestisca il fascicolo "vita natural durante", consente di assolvere in maniera rapida a qualsiasi incombenza possa emergere. Quando una parte presenta un'istanza, ad esempio, il funzionario ne viene a conoscenza in tempo reale e può redigere la bozza di provvedimento o, comunque, sollecitare il giudice a depositarlo. Ciò appare particolarmente utile in una materia come quella della famiglia, caratterizzata dalla necessità di dare una risposta pronta e tempestiva a tutta una serie di questioni che, considerati i soggetti coinvolti (su tutti i minorenni), risultano essere connotate da una particolare delicatezza. Si faccia l'esempio di un'istanza di formula esecutiva per il pagamento del mantenimento al figlio: si tratta di una richiesta urgente, a cui l'addetto all'UPP, il quale opera a stretto contatto con il magistrato, può dare immediatamente seguito. Ciò – ad avviso degli intervistati – permette di ovviare a quei problemi di "comunicazione" tra cancellieri – ognuno dei quali deve seguire il lavoro di un numero di giudici decisamente superiore rispetto all'addetto all'UPP, di regola assegnato a un singolo magistrato – e giudici stessi, nonché di evitare che l'istanza rimanga "ferma" per un tempo eccessivo.

I componenti dell'ufficio per il processo, poi, hanno un ruolo centrale nella riduzione della durata dei procedimenti, non soltanto in termini di smaltimento dell'arretrato, ma anche di accorciamento dei tempi di risoluzione delle nuove cause. In questa prospettiva, si segnala l'attività di analisi del calendario di udienza dell'anno in corso, effettuata da uno degli addetti all'ufficio per il processo nel settore civile al fine di sondare la possibilità di anticipare a una data ancora "libera" le udienze di precisazione delle conclusioni già fissate. Più in generale, avendo contezza del calendario di udienza,

l'intero ufficio è in grado di organizzare il proprio lavoro in maniera efficiente, se del caso iniziando a predisporre la bozza di provvedimento finale.

Ancora, di particolare interesse, per quanto attiene alle attività *lato sensu* di cancelleria, è l'opera di aggiornamento dell'albo dei periti posta in essere dagli addetti all'ufficio per il processo del settore penale, i quali hanno altresì effettuato un'analisi in merito all'effettività del criterio di rotazione da applicarsi nella selezione dei medesimi, alle materie che ne richiedono maggiormente il coinvolgimento, nonché ai tempi necessari ai fini della liquidazione del loro compenso.

Il fatto che gli addetti all'ufficio per il processo siano stati incaricati di svolgere numerose funzioni "amministrative" imporrà – ad avviso degli intervistati – di rivedere il lavoro della cancelleria nel momento in cui il contratto dei funzionari di recente assunzione andrà a scadenza.

4. Accanto al lavoro svolto all'interno dell'ufficio per il processo cui sono assegnati, i funzionari sono poi stati inseriti all'interno dei cc.dd. "gruppi trasversali", la cui funzione non è tanto quella di fornire un ausilio ai singoli giudici, quanto piuttosto quella di migliorare il funzionamento dell'intero Tribunale. Più nel dettaglio, nel contesto pisano sono stati istituiti tre di questi gruppi: il gruppo innovazione e digitalizzazione, il gruppo banca dati e, infine, il gruppo statistica.

Il primo si propone di modernizzare, eliminare e digitalizzare tutte quelle prassi fino a questo momento gestite secondo modalità tradizionali. Si pensi alla trasmissione di un fascicolo all'ufficio recupero crediti, trasmissione che, sino all'avvento dei nuovi funzionari, avveniva in maniera "analogica". Grazie al lavoro del gruppo trasversale in questione, tra i cui compiti figura proprio quello di rendere più immediato il rapporto tra Tribunale e pubbliche amministrazioni, oggi tale comunicazione avviene in via telematica.

Il secondo è stato creato allo scopo di costruire una banca dati, ad uso soltanto interno, della giurisprudenza (civile e penale) del Tribunale di Pisa.

Il terzo si occupa di monitorare, dal punto di vista statistico, il funzionamento dell'ufficio per il processo, confrontando i dati relativi all'attività del Tribunale a seguito dell'ingresso dei nuovi funzionari con quelli degli anni precedenti. In sede di intervista, l'addetto all'ufficio per il processo del settore penale ha esibito alcune statistiche dalle quali si evince un miglioramento delle *performance* della Sezione penale del Tribunale dal momento dell'assunzione di queste risorse: se nel periodo che corre dal 22.02.2021 al 13.12.2021 il totale dei procedimenti definiti dal Tribunale in composizione monocratica era pari a 1.832, prendendo in considerazione lo stesso arco temporale nel 2022 il numero aumenta a 2.764. Un miglioramento, seppur meno sensibile, si è registrato anche con riguardo ai procedimenti attribuiti al Tribunale in composizione collegiale (77 procedimenti definiti nel 2022 contro i 71 del 2021).

Nello svolgimento del suddetto monitoraggio, il gruppo si avvale del c.d. "Pacchetto Ispettori", un *software* utilizzato per la rilevazione dei dati concernenti l'attività dei singoli magistrati.

A proposito del controllo statistico dell'ufficio per il processo, oltre al gruppo trasversale a ciò deputato, v'è peraltro da sottolineare come ogni addetto sia tenuto a presentare al Presidente del Tribunale, con cadenza mensile, un *report* concernente la propria attività.

## SEZIONE II BANCHE DATI

1. Le interviste in oggetto hanno avuto come obiettivo quello di approfondire l'utilizzo da parte del personale del Tribunale di Pisa delle banche dati giuridiche attualmente disponibili in rete. Ciò consentirà di evidenziare le limitazioni, le criticità ma anche le potenzialità di questi *software*, da considerare nello sviluppo del nostro prototipo di banca dati sulle sentenze della sezione civile che si fonderà su tecniche di NLP/U, intelligenza artificiale, motori di ricerca “semanticci” e *knowledge graph*.

Si precisa che le osservazioni di seguito riportate sono il risultato delle risposte fornite da 7 delle 10 persone intervistate (ovvero il Presidente del Tribunale, due giudici e quattro addetti all'UPP), in quanto 3 intervistati, afferenti alle cancellerie civile e penale, hanno riportato di non avere necessità di consultare le banche dati per lo svolgimento del loro lavoro quotidiano.

2. *Italgire*<sup>1</sup> risulta lo strumento *web* utilizzato da tutti gli utenti intervistati, scelta dettata anche dal fatto che – a differenza di altri siti – la suddetta banca dati permette il libero accesso a tutte le figure coinvolte all'interno dell'UPP<sup>2</sup>. Si reputa marginale l'uso di altre banche dati (quali *Dejure*<sup>3</sup>, *LexItalia*<sup>4</sup>, *Leggi D'Italia*<sup>5</sup>, HUDOC<sup>6</sup>, CURIA<sup>7</sup>) per le quali non si è potuto raccogliere un numero significativo di dati, in quanto l'utilizzo delle stesse è stato testimoniato solo da singoli intervistati.

Si ritiene che le limitazioni e le criticità principali relative all'uso della banca dati *Italgire* riguardino principalmente l'interfaccia, giudicata obsoleta e contro-intuitiva dalla totalità degli intervistati. A differenza dei motori di ricerca tradizionali, infatti, *Italgire* non offre la possibilità di effettuare ricerche “libere”: ogni interrogazione deve rispettare una determinata nomenclatura di inserimento delle chiavi di ricerca, quali ad esempio profili normativi e norme di riferimento, facendo attenzione anche all'ordine in cui i termini vengono inseriti. Al variare di quest'ultimo, infatti, varia l'*output* ottenuto e, in generale, se la *query* inserita non è precisa, l'*output* ottenuto risulta eccessivamente “rumoroso”. Cruciale è l'assenza di qualsiasi suggerimento o strumento informativo o di supporto utile per un corretto utilizzo del motore di ricerca, rendendo così difficoltoso l'utilizzo dello stesso agli utenti non esperti e/o in caso di errore. Varie testimonianze dirette hanno evidenziato che l'apprendimento dell'uso di *Italgire* dipende solamente dalla familiarità dell'utente con i sistemi informatici e dall'esperienza di utilizzo del sito stesso.

Riguardo all'ampiezza e completezza della banca dati *Italgire*, questa non sembra presentare particolari criticità: tutti gli intervistati risultano soddisfatti della quantità e qualità dei dati disponibili, giudicata da molti di gran lunga superiore a qualsiasi altro strumento di questa tipologia.

3. Il questionario somministrato suggeriva una serie di funzionalità potenzialmente realizzabili nel prototipo di banca dati in corso di realizzazione, quali, ad esempio, l'implementazione di una modalità

<sup>1</sup> <https://www.italgiure.giustizia.it/>

<sup>2</sup> <https://www.italgiure.giustizia.it/nifuser/categorie.htm?lang=it>

<sup>3</sup> <https://dejure.it>

<sup>4</sup> <http://www.lexitalia.it/>

<sup>5</sup> <https://www.leggiditaliaprofessionale.it/>

<sup>6</sup> <https://hudoc.echr.coe.int/>

<sup>7</sup> <https://curia.europa.eu/>

ricerca su specifiche parti o sezioni del documento, la possibilità di ottenere l'aggregazione dei risultati oppure di effettuare una ricerca in base ad alcune parole chiave, ottenendo, però, come risultati, anche gruppi di provvedimenti che affrontano la fattispecie giuridica a esse correlata pur non contenendo le parole chiave indicate nella *query*. Oltre alle suddette funzionalità, rispetto alle quali gli intervistati hanno espresso quasi unanimemente parere positivo in merito alla loro potenziale efficacia, il questionario includeva anche una domanda aperta su suggerimenti derivanti dall'esperienza quotidiana nell'uso di *Italgiure*. La quasi totalità degli intervistati non ha avanzato proposte, il che appare essere indice sia di una scarsa consapevolezza nell'uso di *Italgiure* – che spiegherebbe anche le diffuse difficoltà di utilizzo del sito –, sia di un uso dello stesso limitato a funzioni basilari e già disponibili nella banca dati (la maggior parte degli intervistati non ha infatti dichiarato di utilizzare *Italgiure* per ricerche complesse). Pertanto, gli unici interventi che si ritengono essere prioritari sono quelli relativi al miglioramento dell'interfaccia in termini di usabilità e primo approccio al sistema.

4. Infine, si evidenzia che uno degli intervistati – di età più avanzata degli altri – ha lamentato problemi di accessibilità a *Italgiure* riguardanti l'utilizzabilità dell'interfaccia anche in funzione della dimensione (ridotta) dei caratteri. Non risulta infatti possibile aumentare le dimensioni dei caratteri presenti nell'interfaccia senza compromettere la leggibilità del contenuto e le funzionalità del sito, come invece risulta consigliato dalle linee guida WCAG sull'accessibilità degli strumenti *Web*<sup>8</sup>. Si ricorda che gli obblighi imposti dalla *Direttiva UE)2016/2102 del 26 ottobre 2016 relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici*, attualmente in vigore solo per i siti delle pubbliche amministrazioni, saranno estesi nel 2025 anche ai siti di soggetti ed enti privati.

### SEZIONE III QUESTIONARIO

#### INTERVISTA RIVOLTA AGLI ADDETTI UPP

##### *I parte*

- Può indicare se è stato coinvolto in attività di studio e analisi delle cause in ingresso? Se sì, può specificare quali compiti Le sono stati concretamente assegnati e quali criticità sono emerse?
- Può indicare se è stato coinvolto in attività volte a ridurre la durata dei procedimenti pendenti? Se sì, può specificare quali compiti Le sono stati concretamente assegnati e quali criticità sono emerse?
- Nell'esperienza maturata finora, le attività in cui è coinvolto risultano omogenee?
- In caso di risposta negativa alla domanda precedente, ritiene che una maggiore omogeneità delle attività in cui è attualmente coinvolto, realizzata attraverso linee guida generalizzate

---

<sup>8</sup> <https://www.w3.org/Translations/WCAG21-it/#resize-text>

dell'Ufficio giudiziario, potrebbe essere utile in un'ottica di efficientamento? In caso di risposta negativa, potrebbe motivarne le ragioni?

- Nell'ambito dell'organizzazione dell'UPP in cui è inserito, ritiene che l'allocatione delle attività sia stata effettuata in maniera efficiente? Si sono mai verificate sovrapposizioni nell'adempimento delle mansioni assegnate? Se sì, più precisamente in quali mansioni e rispetto a quali figure (tirocinanti ex art. 73, personale amministrativo...) ciò si è principalmente verificato? Se sì, in che misura considera tale promiscuità/eterogeneità proficua/nociva rispetto all'efficienza complessiva dell'Ufficio e, inoltre, rispetto alla sua collaborazione alle attività giurisdizionali *stricto sensu*? Oltre che sul piano dell'integrazione dell'organico del personale organizzativo, come ritiene che tale criticità potrebbe essere risolta?
- Ritiene che la Sua formazione sia adeguata rispetto alle mansioni che le sono state assegnate? In caso di risposta negativa, come potrebbero essere concretamente colmate le Sue lacune?
- È previsto un coinvolgimento degli addetti UPP nelle attività di proposta o discussione di variazioni del modello organizzativo interno? Se sì, le indicate proposte sono state recepite e attuate?
- Sussistono a Suo parere criticità relativamente alla formazione e/o orientamento? Se sì, può indicare quali? Sussistono a Suo parere interventi in grado di superarle?
- Come avviene in concreto l'attività di monitoraggio statistico e di monitoraggio della lavorazione dei fascicoli? I dati raccolti come e da chi vengono analizzati?
- È impiegato in attività funzionali alla valutazione di ammissione o meno di una parte istante al gratuito patrocinio? È impiegato in attività funzionali alla liquidazione di spese di lite in regime di gratuito patrocinio (es. coadiuva il magistrato nella redazione del decreto di liquidazione, verifica l'aggiornamento della documentazione reddituale durante la pendenza della causa)?
- Ha svolto o svolge periodicamente l'attività di epurazione del ruolo dalle c.d. false pendenze?
- Sono in uso modelli di verbalizzazione standardizzati o parzialmente standardizzati e modelli di atti endoprocessuali (ad esempio, ordinanze ex art. 186-bis c.p.c.)? Se sì, sono tutti su supporto telematico? Quale (Microsoft Word, Console del magistrato, Atti e documenti, ecc.)? Ricontrate difficoltà nell'utilizzo di questi modelli?
- Nel caso abbia svolto attività presso diversi Uffici Giudiziari rispetto a quello attualmente di impiego, può indicare se le eventuali criticità riscontrate nel corso di tale esperienza sono comuni con quelle indicate nelle domande che precedono? Potrebbe motivare la Sua risposta?

## **II parte**

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?
- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?

- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?
  - Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)?
  - Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?
  - A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
  - Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
  - Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? sì/no. Quale altra aggregazione, oltre a quelle indicate, suggerirebbe di realizzare?
  - Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?
  - Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?

## INTERVISTA RIVOLTA AGLI APICALI

### *I parte*

- L'attuale configurazione dell'UPP rispecchia quella prefigurata nel Progetto Organizzativo Generale originariamente predisposto dal Tribunale o presenta profili differenziali? In caso di modifiche, potrebbe specificarne la natura?
- Per l'anno in corso sono previste nuove assunzioni o redistribuzioni del personale già assunto?
- Per quanto concerne i GOP in servizio presso il Tribunale assegnati all'UPP, nell'ambito delle attività previste dall'art. 10 del d.lgs. n. 116/2017, essi svolgono esclusivamente attività per così dire "delegata", oppure partecipano anche alle attività "preparatorie"?
- Premesso che nel progetto organizzativo è stata delineata un'articolata modalità partecipativa, tale partecipazione è stata proficua/effettiva da parte di tutti i soggetti coinvolti? In che modo ritiene possa essere migliorata? Ritiene che, nel prosieguo, sia necessario coinvolgere altri soggetti? Successivamente alla presa di servizio, sono stati coinvolti anche gli addetti UPP? Sono state fissate altre riunioni, rispetto a quelle precedentemente svolte o già calendarizzate nel programma? Se sì, quali aspetti dell'organizzazione/quali problematiche sono emerse?
- Ritiene che gli obiettivi vincolati dal PNRR e gli obiettivi specifici indicati nel Progetto Organizzativo Generale possano essere tutti realisticamente conseguiti? Qual è il relativo stato di attuazione? Quali criticità e/o esigenze di modifica sono emerse?
- In ambito distrettuale, è stato attivato un confronto tra gli uffici? Se sì, attraverso quali modalità?
- Ritiene che le mansioni demandate agli addetti UPP siano state allocate in maniera efficiente, sì da evitare inutili sovrapposizioni?
- Ritiene che le attività demandate agli addetti UPP siano state distribuite in maniera omogenea? In caso di risposta negativa, ritiene che una maggiore omogeneità delle attività in cui attualmente sono coinvolti gli addetti UPP, realizzata attraverso linee guida generalizzate dell'Ufficio giudiziario, potrebbe essere utile ai fini dell'efficientamento dell'attività? In caso di risposta negativa, potrebbe motivarne le relative ragioni?
- Come giudica la circostanza che i nuovi funzionari addetti UPP sono assunti a tempo determinato, anche e soprattutto dal punto di vista dell'assegnazione delle attività?
- Ritiene che l'introduzione nell'UPP di alcune figure professionali con esperienza prevalentemente teorica (neolaureati e tirocinanti ex art. 73 d.l. 69/2013) sia utile per l'efficienza dell'ufficio o rappresenti un investimento di carattere prevalentemente formativo (anche in vista di eventuali futuri concorsi)?
- Ritiene che la previsione di un obbligo di riservatezza in capo agli addetti all'UPP (art. 4 co. 5 d.lgs. 151/2022) sia sufficiente a garantire il corretto esercizio della funzione dell'ufficio (che prevede anche la redazione di bozze di provvedimenti), o che sia necessario implementare ulteriori strumenti di garanzia (es. incompatibilità più estese, obblighi di rotazione, ecc.)?

- Come sono state organizzate ed effettivamente svolte le attività di formazione e/o orientamento del personale UPP a seguito dell'assunzione o della presa di servizio? Sono previste attività di aggiornamento formativo? Può indicare se sono emerse delle criticità?
- Come è organizzata la formazione degli ulteriori componenti non togati dell'UPP (tirocinanti e personale di cancelleria)?
- Sulla base della Sua esperienza, a quali fattori, di natura giuridica, processuale, organizzativa o informatica è prevalentemente imputabile l'accumulo dell'arretrato?
- Qual è il contributo dell'UPP nell'ambito dello smaltimento dell'arretrato?
- Tra le categorie di mansioni affidate agli addetti UPP, quali sono risultate maggiormente incisive rispetto all'obiettivo dello smaltimento dell'arretrato? Saprebbe indicarne altre? Ritieni utile che gli addetti UPP vengano assegnati a mansioni di cancelleria? Se sì, potrebbe indicare quali ritiene che siano le mansioni più utili per coadiuvare il lavoro del cancelliere?
- Oltre alle attività già demandate agli addetti UPP, in che modo essi potrebbero essere impiegati sì da contribuire allo smaltimento dell'arretrato?
- Ritieni che per conseguire gli obiettivi di riduzione dell'arretrato e della durata dei giudizi pendenti, siano più importanti investimenti nella formazione del personale giudiziario esistente, nel suo aumento numerico o nell'implementazione di strumenti tecnologici maggiormente evoluti (banche dati innovative, modelli di giustizia predittiva, algoritmi) da utilizzare anche nella predisposizione di bozze di provvedimenti?
- A quest'ultimo riguardo, pensa che l'introduzione di un modello di provvedimento a struttura predeterminata possa determinare una migliore o peggiore tutela dei diritti? E, inoltre, in che modo ritiene possa incidere sulla autonomia decisionale del magistrato?
- Ritieni che sia più utile l'introduzione di innovazioni organizzative e tecnologiche dal basso (valorizzando l'autonomia delle figure apicali, tenendo conto delle specificità dei singoli uffici giudiziari e dei contesti territoriali di riferimento) oppure dall'alto (valorizzando un modello organizzativo centralizzato, maggiormente uniforme sull'intero territorio nazionale)?
- Il Tribunale ha mai attivato un controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative e/o giurisdizionali (ad es. con indicazione dei provvedimenti depositati in ritardo, dei fascicoli nei quali non è stato depositato un provvedimento, le consulenze tecniche non depositate, i procedimenti ultratriennali, etc.)? Reputa che potrebbe essere uno strumento utile al miglioramento del "servizio giustizia" che dovrebbe essere reso pubblico e accessibile a tutti gli utenti (*in primis*, agli avvocati)?
- Nel caso abbia già svolto attività presso diversi Uffici Giudiziari rispetto a quello attualmente di impiego, può indicare se le eventuali criticità riscontrate nel corso di tale esperienza sono comuni con quelle indicate nelle domande che precedono? Potrebbe motivare la Sua risposta? Potrebbe indicare quali prassi virtuose ha riscontrato in altri Uffici e se le stesse possano essere estese a quello in esame?

## ***II parte***

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?

- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?
- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?
  - Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)?
  - Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?
  - A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
  - Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
  - Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? Quale altra aggregazione oltre a quelle indicate suggerirebbe di realizzare?
  - Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?
  - Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?

## INTERVISTA RIVOLTA AI MAGISTRATI

### *I parte*

- In quali attività ha coinvolto principalmente gli addetti all'UPP (tirocinanti ex art. 73 dl. 69/2013, nuovi funzionari addetti UPP, personale amministrativo, magistrati onorari)?
- Quali delle attività, in cui Lei ha coinvolto principalmente gli addetti all'UPP, sono state imposte da indirizzi generali dell'Ufficio giudiziario e quali sono state lasciate alla discrezionale valutazione del singolo magistrato? Può indicare le ragioni della scelta per le attività lasciate alla sua autonoma decisione?
- Come valuta l'affidamento agli addetti UPP di servizi di supporto al giudice tanto nelle attività giurisdizionali in senso stretto quanto nelle attività di cancelleria, comunque strettamente connesse alla giurisdizione? Ritiene che un'implementazione delle attività in cui attualmente sono coinvolti gli addetti UPP potrebbe essere utile ai fini dell'efficientamento dell'attività giurisdizionale?
- Reputa che i nuovi addetti UPP e i tirocinanti dovrebbero essere coinvolti prevalentemente nello svolgimento: di compiti di supporto all'esercizio della funzione giurisdizionale; di attività di supporto alle cancellerie; di attività di natura mista? Potrebbe indicare la ragione della risposta?
- Come giudica la circostanza che i nuovi funzionari addetti UPP siano assunti a tempo determinato, anche e soprattutto dal punto di vista dell'assegnazione delle attività?
- Ritiene che l'introduzione nell'UPP di alcune figure professionali con esperienza prevalentemente teorica (neolaureati e tirocinanti ex art. 73 d.l. 69/2013) sia utile per l'efficienza dell'ufficio o rappresenti un investimento di carattere prevalentemente formativo (anche in vista di eventuali futuri concorsi)?
- Ritiene che la previsione di un obbligo di riservatezza in capo agli addetti all'UPP (art. 4 co. 5 d.lgs. 151/2022) sia sufficiente a garantire il corretto esercizio della funzione dell'ufficio (che prevede anche la redazione di bozze di provvedimenti), o che sia necessario implementare ulteriori strumenti di garanzia (es. incompatibilità più estese, obblighi di rotazione, ecc.)?
- Per quella che è la Sua esperienza, ha mai riscontrato sovrapposizioni nello svolgimento delle attività assegnate agli addetti UPP?
- Ritiene che i compiti degli addetti UPP siano stati distribuiti in maniera omogenea? In caso di risposta negativa, ritiene che una maggiore omogeneità delle attività in cui attualmente sono coinvolti gli addetti UPP, realizzata attraverso linee guida generalizzate dell'Ufficio giudiziario, potrebbe essere utile ai fini dell'efficientamento dell'attività? In caso di risposta negativa, potrebbe motivarne le relative ragioni?
- Come valuta il coinvolgimento dei GOP assegnati all'Ufficio? Ritiene che, al netto dell'organico esistente, potrebbe essere strutturato diversamente (es. maggiore inclusione nelle attività "preparatorie")?

- È previsto un coinvolgimento dei magistrati impiegati nelle attività di proposta o discussione di variazioni del modello organizzativo interno? In caso di risposta affermativa, le indicate proposte sono state recepite e attuate?
- È a conoscenza delle riunioni periodiche di verifica sullo stato attuale dell'UPP? In caso affermativo, può indicare se c'è stato un coinvolgimento dei magistrati, con quali modalità ed esiti?
- Quali suggerimenti/indicazioni darebbe per un più efficace impiego degli addetti UPP?
- Può indicare, sulla base della Sua esperienza, possibili soluzioni per favorire lo smaltimento dell'arretrato ed evitare nuovi eventuali accumuli?
- Il Tribunale, presso il quale svolge le Sue funzioni, ha mai attivato un controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative e/o giurisdizionali (ad es. con indicazione dei provvedimenti depositati in ritardo, dei fascicoli nei quali non è stato depositato un provvedimento, delle consulenze tecniche non depositate, dei procedimenti ultratriennali, etc.)? Reputa che potrebbe essere uno strumento utile al miglioramento del "servizio giustizia" che dovrebbe essere reso pubblico e accessibile a tutti gli utenti (*in primis*, agli avvocati)?
- Nel caso avesse svolto attività, in passato, presso altri Uffici giudiziari, può indicare se le eventuali criticità riscontrate nel corso di tale pregressa esperienza sono comuni con quelle indicate nelle risposte fino ad adesso fornite? Potrebbe motivare la Sua risposta? Potrebbe indicare quali prassi virtuose ha riscontrato in altri Uffici giudiziari e se le stesse possano essere estese a quello in esame?
- Ritiene che per conseguire gli obiettivi di riduzione dell'arretrato e della durata dei giudizi pendenti, siano più importanti investimenti nella formazione del personale giudiziario esistente, nel suo aumento numerico o nell'implementazione di strumenti tecnologici maggiormente evoluti (banche dati innovative, modelli di giustizia predittiva, algoritmi) da utilizzare anche nella predisposizione di bozze di provvedimenti?
- A quest'ultimo riguardo, pensa che l'introduzione di un modello di provvedimento a struttura predeterminata possa determinare una migliore o peggiore tutela dei diritti? E, inoltre, in che modo ritiene possa incidere sulla autonomia decisionale del magistrato?

### ***II parte***

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?
- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?
- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?
  - Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)? sì/no
  - Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?

- A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
- Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
- Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? sì/no. Quale altra aggregazione oltre a quelle indicate suggerirebbe di realizzare?
- Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?
- Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?

## INTERVISTA RIVOLTA AL PERSONALE DI CANCELLERIA

### *I parte*

- Quale apporto ha fornito personalmente - o quale componente del personale di cancelleria è intervenuta - per l'assegnazione delle mansioni agli addetti UPP?
- Nello svolgimento della Sua attività, si sono mai verificate sovrapposizioni con le mansioni concretamente assegnate agli addetti UPP?
- Ritiene che le attività assegnate agli addetti UPP siano state distribuite in modo omogeneo? In caso di risposta negativa, ritiene che una maggiore omogeneità delle attività in cui attualmente sono coinvolti gli addetti UPP, realizzata attraverso linee guida generalizzate dell'Ufficio giudiziario, potrebbe essere utile ai fini dell'efficientamento dell'attività? In caso di risposta negativa, potrebbe motivarne le relative ragioni?
- È previsto un coinvolgimento del personale di cancelleria nelle attività di proposta e/o discussione di variazioni del modello organizzativo interno? In caso di risposta affermativa, le indicate proposte sono state recepite e attuate?
- In relazione alla domanda precedente, ha partecipato ad attività di formazione e/o di orientamento del personale UPP? Se sì, in che modo (ad es. individualmente, con riguardo ai soli addetti di assegnazione, o nell'ambito di più ampi programmi di formazione organizzati all'interno dell'Ufficio Giudiziario o diversamente)?
- Sono in uso modelli di verbalizzazione standardizzati o parzialmente standardizzati e modelli di atti endoprocessuali (ad esempio, ordinanze ex art. 186-bis c.p.c.)? Se sì, sono tutti su supporto telematico? Quale (Microsoft Word, Console del magistrato, Atti e documenti, ecc.)? Riscontrate difficoltà nell'utilizzo di questi modelli?
- Quali suggerimenti/indicazioni darebbe per un impiego più efficace del personale UPP?
- Il Tribunale presso il quale è impiegato, ha mai attivato un controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative e/o giurisdizionali (ad es. con indicazione dei provvedimenti depositati in ritardo, dei fascicoli nei quali non è stato depositato un provvedimento, le consulenze tecniche non depositate, i procedimenti ultratriennali, etc.)? Reputa che potrebbe essere uno strumento utile al miglioramento del "servizio giustizia" che dovrebbe essere reso pubblico e accessibile a tutti gli utenti (*in primis*, agli avvocati)?
- Nel caso abbia svolto attività presso diversi Uffici Giudiziari rispetto a quello attualmente di impiego, può indicare se le eventuali criticità riscontrate nel corso di tale esperienza sono comuni con quelle indicate nelle domande che precedono? Potrebbe motivare la Sua risposta?
- Al fine di realizzare gli obiettivi vincolati dal PNRR (1. Riduzione dell'arretrato civile e riduzione della durata penale e civile secondo l'indicatore del Disposition Time; 2. Istituzione del servizio di monitoraggio dei flussi statistici dell'ufficio e dei flussi organizzativi; 3. Istituzione di servizio di studio e supporto alla raccolta giurisprudenziale; 4. Istituzione di servizio di staff, coordinamento organizzativo delle risorse e supporto alla digitalizzazione),

potrebbe indicare quali attività di cancelleria hanno subito specifiche modifiche rispetto alla organizzazione preesistente? Potrebbe indicare se ha riscontrato criticità?

- Può descrivere lo stato dei rapporti con l'avvocatura locale? Ha riscontrato profili di criticità nei rapporti con gli avvocati che possano ripercuotersi sull'efficiente organizzazione del servizio "giustizia"? In caso affermativo, potrebbe fare alcuni esempi?
- Può indicare se sussistono criticità nel coordinamento con i magistrati togati e onorari che si ripercuotono sullo svolgimento della Sua attività? In caso affermativo, potrebbe fare alcuni esempi?

### ***II parte***

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?
- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?
- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?
  - Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)? sì/no
  - Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?
  - A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
  - Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
  - Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? sì/no. Quale altra aggregazione oltre a quelle indicate suggerirebbe di realizzare?
  - Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?
  - Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?