

**Intervento a regia in attuazione del Progetto unitario per la diffusione
dell'Ufficio per il Processo e l'implementazione di modelli operativi innovativi
negli Uffici giudiziari per lo smaltimento dell'arretrato – UPP TF**

Titolo del Progetto: *Modelli Organizzativi e Innovazione Digitale: Il nuovo Ufficio per il Processo
per l'Efficienza del Sistema Giustizia/MOD UPP*

Programma: PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020

**Deliverable Azione 3.3: Definizione e realizzazione di azioni di change
management (supporto al cambiamento organizzativo) a sostegno
dell'implementazione dei modelli organizzativi all'interno degli Uffici Giudiziari**

**Documento di analisi delle opportunità/minacce collegate alla realizzazione
delle azioni di change management**

Indice

Introduzione	3
1. Documento di analisi delle opportunità/minacce collegate alla realizzazione delle azioni di change management.....	4
1.1 Le opportunità e le minacce al <i>change management</i> nell'ambito dell'Ufficio per il Processo.	4
Bibliografia.....	13

Introduzione

Nei procedenti contributi è stata proposta una analisi SWOT applicata al modello organizzativo dell'UPP dei tribunali di Santa Maria Capua Vetere e di Matera.

L'analisi SWOT consente di ottenere una visione integrata di: opportunità esterne (Opportunities); rischi/minacce esterne (Threats); punti di forza interni (Strength); punti di debolezza interni (Weakness) in riferimento ad una organizzazione, un progetto, una iniziativa imprenditoriale.

Essa consente dunque una visione integrata dei due ambiti complessi e distinti, quali il contesto interno ed esterno, che incidono fortemente sul progetto mettendo in evidenza i punti forti e deboli di entrambi gli aspetti al fine di intraprendere le giuste iniziative per sfruttare al meglio le potenzialità dei primi e limitare al massimo l'impatto dei secondi.

In generale, per resistenza al cambiamento si intende il risultato delle forze interne ad un'organizzazione che agiscono in opposizione ad esso al fine di mantenere lo status quo. Per l'individuazione di tali forze, gli studi scientifici si sono focalizzati da un lato sulle dinamiche organizzative e di sistema di un contesto e, dall'altro, su aspetti individuali afferenti valori culturali, comportamenti, motivazione individuale.

Dunque, identificare quali siano tali resistenze e quali le motivazioni alla base è la conditio sine qua non per trovare soluzioni idonee a superarle e conseguire una effettiva ed efficace implementazione e gestione del cambiamento, in un'ottica di collaborazione e coinvolgimento.

Questo documento si propone di identificare le principali fonti di inerzia/resistenza all'implementazione di un modello organizzativo nell'ambito degli UPP attraverso la descrizione degli elementi inseriti nei quadranti della matrice rappresentativa dell'analisi SWOT Opportunità, Minacce, punti di forza e debolezza rilevate dall'analisi del modello di ufficio per il processo nella versione *to be*.

1. Documento di analisi delle opportunità/minacce collegate alla realizzazione delle azioni di change management

1.1 Le opportunità e le minacce al *change management* nell'ambito dell'Ufficio per il Processo.

Come evidenziato in precedenti contributi un contesto organizzativo può essere oggetto di analisi SWOT al fine di comprendere tutta una serie di elementi utili a pianificare, comunicare, sviluppare soluzioni organizzative, studiare traiettorie di cambiamento.

L'analisi SWOT è uno strumento che permette l'analisi del *contesto* di riferimento di un progetto o di una organizzazione. Attraverso l'analisi del contesto, il responsabile di progetto riesce a focalizzare l'attenzione su:

- una visione integrata dell'ambiente in cui il progetto è inserito, per comprendere caratteristiche e modalità di intervento, in grado di garantire maggiori possibilità di successo
- le potenziali interazioni e sinergie con gli stakeholder coinvolti, in maniera diretta o indiretta
- i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione incaricata di portare avanti il progetto
- i vincoli e le opportunità esistenti nel contesto stesso.

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica semplice ed efficace che serve ad evidenziare le caratteristiche di un progetto, di un programma, di un'organizzazione e le conseguenti relazioni con l'ambiente operativo nel quale si colloca offrendo un quadro di riferimento per la definizione di orientamenti strategici finalizzati al raggiungimento di un obiettivo. L'analisi SWOT consente di ragionare rispetto all'obiettivo che si vuole raggiungere tenendo simultaneamente conto delle variabili sia interne che esterne.

Le variabili interne sono quelle che fanno parte del sistema e sulle quali è possibile intervenire; quelle esterne invece, non dipendendo dall'organizzazione, possono solo essere tenute sotto controllo, in modo di sfruttarne i fattori positivi e limitarne i fattori che invece rischiano di compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'analisi SWOT si costruisce tramite una matrice divisa in quattro campi nei quali si hanno: i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) le minacce (Threats).

L'analisi condotta presso il Tribunale di Santa Maria Capua Vetere e quello di Matera ha messo in evidenza i quattro elementi della matrice SWOT al fine di identificare le possibili fonti di inerzia/resistenza organizzativa che potrebbero emergere dal passaggio da un modello *one to one* ad un modello organizzativo che prevede che ciascun addetto UPP sia assegnato a rotazione ad una triade di giudici (modello *mini pool*).

Nell'ambito dell'organizzazione degli Uffici per il Processo (UPP) dei Tribunali, il modello organizzativo *one to one* è l'archetipo tendenzialmente più utilizzato. Tale modello, tuttavia, benché comporti diversi vantaggi, non è esente da limiti. In primis, il processo formativo curato dai singoli giudici genera profili di competenze differenziati negli addetti agli UPP, ostacolando eventuali manovre di rotazione degli addetti nei diversi UPP. In secondo luogo, la formazione ad opera prevalentemente del magistrato non facilita l'acquisizione per l'addetto all'UPP (AUPP) di conoscenze e prassi tipiche del funzionamento concreto della cancelleria che supporta lo stesso. Infine, l'inevitabile interdipendenza tra singolo magistrato e singolo addetto comporta costi e rischi di inefficienza sul piano dell'organizzazione del lavoro: in caso di assenza prolungata dell'AUPP (ferie, malattie, ecc.) o di un suo trasferimento, dati i normali limiti di disponibilità di AUPP, si determinerebbe una forte ed improvvisa riduzione del supporto operativo fornito ad un singolo magistrato, con il rischio di ricadute sulle sue performance in termini di produttività ed efficienza.

A tal riguardo, il modello organizzativo *mini pool* si configura probabilmente come l'archetipo più adatto per superare tali criticità. In tale modello gli AUPP non sono assegnati ad un singolo magistrato, ma collaborano per supportare a una triade di giudici, uno dei quali svolge la funzione di meccanismo di coordinamento e di referente principale per l'UPP. Come già sottolineato, i principali benefici che si otterrebbero dall'adozione di un simile modello organizzativo sono ad esempio la maggiore varietà dei compiti affidati ai singoli AUPP, determinando interesse e motivazione. Inoltre, il ruolo di coordinamento e di supervisione di un singolo magistrato, verosimilmente, comporterebbe benefici, ad esempio, in termini di bilanciamento del carico di lavoro degli addetti.

Si ripropone di seguito la matrice SWOT relativa al modello organizzativo a tendere e successivamente vengono descritti gli elementi inseriti nei quattro quadranti motivandone la collocazione.

Analisi SWOT dell'UPP to be – modello “mini pool”

I punti di forza	I punti di debolezza
<p>Varietà delle mansioni Approccio e visione di processo Sviluppo di competenze manageriali Programmazione delle attività Coordinamento fra ambito giuridico ed amministrativo</p>	<p>Formazione adeguata Confusione nei compiti Eccessivo sforzo di coordinamento Resistenze degli stakeholders Tasso di abbandono</p>
Minacce	Opportunità
<p>Contratti a tempo indeterminato Incertezza normativa</p>	<p>Obiettivi PNRR Cambiamento e sviluppo organizzativo del sistema Piani formativi e interdipendenze con Università</p>

Tavola 1 – Analisi SWOT modello to be

Nello specifico i **Punti di forza** del modello possono essere descritti come segue:

- Varietà delle mansioni.* Si definisce mansione una aggregazione di compiti in capo ad un individuo. La varietà delle mansioni è la eterogeneità dei problemi che ci si trova ad affrontare nello svolgimento delle proprie mansioni. Tale elemento riveste una caratteristica di punto di forza in quanto tende ad arricchire l'addetto di competenze trasversali e dunque a permettere un suo impiego in diversi ambiti degli uffici del Tribunale. La varietà di compiti e mansioni influisce anche sulla motivazione inquanto genera interesse e soddisfazione oltre che socialità e relazioni.
- Approccio e visione di processo.* Legato al punto precedente, la varietà delle mansioni condente all'addetto di sviluppare una visione di processo che gli permette di avere una visione integrata delle attività dei vari uffici al fine di comprenderne al meglio gli output e sviluppare una propensione al problem solving.

- c. *Sviluppo di competenze manageriali* Le competenze manageriali si contraddistinguono per una bassa specializzazione orizzontale che significa un basso numero di compiti e mansioni ed una maggiore propensione al controllo delle attività. Lo sviluppo dell'addetto UPP attraverso una partecipazione a diverse o a tutte le unità organizzative del Tribunale gli permette una crescita che può determinare un progressivo riduzione dei compiti operativi e ed un progressivo avvicinamento a ruoli di tipo manageriale.
- d. *Programmazione delle attività*. Generalmente, più frequentemente nel contesto privato, è prassi che i neo-assunti di un'organizzazione ricevano, attraverso corsi di formazione, gli strumenti necessari per svolgere le proprie mansioni. La necessità di corsi preliminari di formazione deriva, più che da un obbligo di legge, da un'esigenza di efficientamento del lavoro¹. A tal riguardo, è possibile asserire che la bontà di un modello organizzativo, talvolta, può essere valutata esaminando anche l'adeguatezza dei corsi di formazione
- e. *Coordinamento fra ambito giuridico ed amministrativo*. Un aspetto molto importante della figura dell'addetto UPP è la sua collocazione a supporto dei magistrati ma funge da elemento di raccordo con la struttura amministrativa degli uffici giudiziari. Le interdipendenze tra la struttura amministrativa e quella giuridica degli uffici giudiziari è sicuramente uno dei temi "organizzativi" di maggiore criticità. Si è rilevato e si propone un utilizzo di facilitatore dell'addetto UPP tra le due anime che, si ricorda, sono gerarchicamente indipendenti l'una dall'altra ma hanno in comune il coordinamento del Presidente del Tribunale.

Considerando invece i **Punti di debolezza** si rileva quanto segue:

- a. *Formazione adeguata*. Generalmente, più frequentemente nel contesto privato, è prassi che i neo-assunti di un'organizzazione ricevano, attraverso corsi di formazione, gli strumenti necessari per svolgere le proprie mansioni. La necessità di corsi preliminari di formazione deriva, più che da un obbligo di legge, da un'esigenza di efficientamento del lavoro². A tal riguardo, è possibile asserire che la bontà di un modello organizzativo, talvolta, può essere valutata esaminando anche l'adeguatezza dei corsi di formazione attivati all'interno dell'organizzazione. Per quanto riguarda la formazione, può ipotizzarsi un modello unitario comune ai diversi Uffici del Processo. La critica più frequentemente mossa rispetto alla strutturazione attuale delle unità organizzative, infatti, ha riguardato la permanenza di profili di incertezza rispetto alle attività da svolgere, sia sotto il profilo della delimitazione delle competenze che in relazione alle modalità esecutive. Sarebbe preferibile, pertanto, procedere con attività formative preordinate all'inserimento del singolo funzionario all'interno dell'ambiente lavorativo. Tale formazione dovrebbe

¹ Si veda ad esempio Parsons, M. B., Rollyson, J. H., & Reid, D. H. (2012). Evidence-based staff training: A guide for practitioners. Behavior analysis in practice, 5(2), 2-11.

² Si veda ad esempio Parsons, M. B., Rollyson, J. H., & Reid, D. H. (2012). Evidence-based staff training: A guide for practitioners. Behavior analysis in practice, 5(2), 2-11.

riguardare, innanzitutto, il funzionamento dell'organizzazione del Tribunale nelle sue diverse articolazioni, con evidenza dei profili di criticità allo stato esistenti.

L'educazione del funzionario ai compiti da svolgere potrebbe estendersi, poi, a profili più specifici, con un eventuale inquadramento delle questioni di maggiore rilevanza inerenti la singola Sezione in cui questi sarà inserito, oltre che ad una panoramica degli adempimenti amministrativi connessi all'esercizio delle funzioni giudiziarie.

Si ritiene, altresì, necessaria una formazione più completa degli UPP anche con riguardo alle c.d. "competenze digitali". Ed infatti, poiché in ogni sezione e/o area (civile o penale) vengono utilizzate piattaforme e strumenti informatici differenti, sarebbe preferibile una specifica formazione a riguardo, preordinata all'inserimento dell'UPP in una determinata sezione e/o settore.

La formazione degli AUPP, in ogni caso, deve essere continuamente incrementata, anche tramite la frequentazione di corsi di aggiornamento periodici, predisposti con riguardo sia agli avvenuti mutamenti dei filoni giurisprudenziali, sia in riferimento alle riforme entrate in vigore nella materia di riferimento.

Sarebbe auspicabile, peraltro, una parallela formazione dei magistrati affidatari, volta ad indicare loro compiti e funzioni tipici da attribuire al funzionario, nonché un'indicazione delle aree più sensibili rispetto all'instaurazione di una collaborazione produttiva.

- b. *Confusione dei compiti.* Una delle criticità più significative dei modelli *one to one* è l'eccessiva specializzazione delle mansioni svolte dagli AUPP che preclude eventuali manovre di rotazione degli addetti nei diversi UPP. In proposito, nell'ambito della presente ricerca è stato chiesto agli addetti UPP se l'adozione di un modello *mini pool* gioverebbe di una minor specializzazione delle mansioni, arricchendo il ventaglio delle proprie competenze. La maggioranza dei rispondenti ha dichiarato di non essere d'accordo con tale affermazione in particolare a causa della variabilità dei compiti ad essi affidati dai diversi *pool* o dai diversi magistrati. Tale varietà evidentemente se dal punto di vista dell'analista di organizzazione comporta tutta una serie di vantaggi in termini di efficienza ed efficacia dei risultati del gruppo di lavoro, a livello di singolo individuo tende viceversa ad essere una "preoccupazione" di sentirsi inadeguati o inadatti al ruolo. Tale preoccupazione va attenuata attraverso uno sforzo di coordinamento richiesto ai magistrati.
- c. *Eccessivo sforzo di coordinamento.* Secondo la maggior parte dei funzionari AUPP dei tribunali oggetto della presente analisi l'adozione di un modello *mini pool* comporterebbe problemi in termini di coordinamento e organizzazione del lavoro. Verosimilmente, l'assegnazione ad una triade di giudici, piuttosto che ad un singolo magistrato, viene percepita dagli AUPP come una frammentazione della figura apicale che non gioverebbe al lavoro degli uffici.

Di fatto la rotazione degli addetti comporta un maggiore sforzo di coordinamento da parte dei magistrati e dei Presidenti di Sezione chiamati a gestire risorse al fine di massimizzarne l'efficienza. Attività che non tradizionalmente svolta dalla maggior parte

dei magistrati. Per tale ragione sarebbe auspicabile anche per questi ultimi un aggiornamento professionale su materie inerenti la gestione e lo sviluppo di risorse umane.

- d. *Resistenze degli stakeholders.* Come analizzato in precedenti contributi, nell'ambito di una organizzazione o di un singolo progetto complesso vi possono essere diversi portatori di interesse (Stakeholders) la cui individuazione e mappatura è generalmente svolta attraverso una specifica analisi.

A seconda della intensità dei loro interessi e dell'influenza che esercitano nei confronti della struttura di riferimento, in questo caso l'UPP, è possibile elaborare una diversa strategia di relazione con ciascuno di essi.

Si possono classificare gli Stakeholder in *interni* ed *esterni*. I primi appartengono da un punto di vista gerarchico alla struttura organizzativa di riferimento. Gli stakeholders esterni sono invece soggetti non appartenenti alla organizzazione ma che evidentemente hanno interdipendenze di varia natura con essa. Nell'ambito dell'Ufficio per il Processo (UPP), si distinguono:

Stakeholder interni: Presidenza del Tribunale, magistrati, cancellieri, addetti UPP.

Stakeholder esterni: Ministero della Giustizia, Procura della Repubblica, Carabinieri, Pubblica Sicurezza, Ufficiali giudiziari.

Elaborando una matrice che mette in relazione Interesse ed Influenza ed ipotizzando un valore Alto o Basso lungo ciascuno degli assi della matrice, possiamo costruire 4 quadranti in cui collocare gli Stakeholder suelencati.

Avremo quindi il quadrante degli *Stakeholder Chiave* in cui troviamo i portatori di interessi elevati e con un alto gradi di influenza.

Il quadrante degli *Stakeholder Secondari* sono quelli invece con Basso livello di Interesse e Basso gradi di Influenza. Ad essi vanno comunicate informazioni di carattere generale ed organizzativo e vanno monitorati in quanto potrebbero per una qualsiasi ragione esogena, modificare i loro livello di Interesse o Influenza e dunque cambiare la loro posizione all'interno della matrice.

Vi sono poi gli *Stakeholder Formali (o istituzionali)* che si collocano nel quadrante che racchiude i portatori di interesse basso ma in gradi di esercitare una elevata influenza.

Infine, il quadrante degli Stakeholder Operativi (o di supporto) comprende i portatori di interesse considerato di livello alto ma che hanno un basso grado di influenza.

Per ciascuno degli stakeholder, gli UPP possono intraprendere strategie di relazione e comunicazione differenti. Per ciascuno degli attori devono essere individuate e mappate le interdipendenze al fine di ottimizzare l'efficienza dei processi organizzativi.

I ruoli chiave sono ricoperti innanzi tutto dal Governo nazionale in quanto responsabile nei confronti della Unione Europea, anch'essa stakeholder, degli obiettivi del PNRR. Si ricorda che l'istituzione degli UPP, ed in particolare il loro recente sviluppo, s'inserisce nel contesto del programma Next Generation EU. Tra le criticità che lo Stato italiano si è impegnato a fronteggiare tramite il PNRR, in particolare, spicca la scarsa efficienza del sistema giurisdizionale italiano, connotato da procedimenti di durata eccessiva,

soprattutto in materia civile, e dalla conseguente presenza di un numero di pendenze eccessive e difficilmente smaltibili.

Stakeholders chiave sono anche i Presidenti dei Tribunali e, ove presenti, i Direttori Generali e/o Amministrativi i quali hanno la diretta responsabilità di tutto il personale del Tribunale e di conseguenza anche degli addetti UPP. Inoltre, essi sono tenuti altresì a comunicare al Ministero l'avanzamento dello smaltimento dell'arretrato e dunque la performance degli UPP essendo dunque coinvolti in un processo di monitoraggio e valutazione. Ciò rafforza maggiormente il ruolo chiave degli organi di governo. Gli UPP, tramite i loro diretti coordinatori, sono dunque tenuti a rispettare gli obiettivi fissati dagli stakeholders CHIAVE mantenendo un atteggiamento di forte compliance.

Infine, i Magistrati. Essi a seconda del grado di coinvolgimento e di impiego degli UPP possono essere considerati stakeholders chiave ovvero *formali*. Nell'ambito dei Tribunali analizzati il coinvolgimento degli addetti UPP è apparso molto eterogeneo: in alcuni casi gli UPP hanno già raggiunto una "maturità" organizzativa tale da essere considerati dai magistrati che li coordinano un ingranaggio indispensabile per le fasi del processo organizzativo in cui sono stati coinvolti. In altre circostanze, all'estremo opposto il ruolo degli addetti è decisamente marginale, relegato a compiti di segreteria.

Altri stakeholders *formali* sono: cancellieri, addetti amministrativi e ufficiali giudiziari. Si tratta di personale con cui gli addetti UPP hanno spesso forti interdipendenze. Dall'operato di tali figure può dipendere l'efficacia del lavoro degli AUPP essendo parte di un flusso di attività che deve rispettare tempistiche e regole burocratiche precise e stringenti.

Gli AUPP sono chiamati a collaborare con tali soggetti conservando una modalità di relazione che tenda a privilegiare l'efficacia e l'efficienza del lavoro. L'approccio collaborativo, come già riportato in contributi precedenti, tende ad utilizzare la leva del consenso e della partecipazione degli attori coinvolti nel processo stesso per migliorarne l'efficacia e l'efficienza.

Gli stakeholders c. d. *operativi* che hanno dunque forti interessi ma bassa influenza sono i cittadini e tutti coloro che beneficiano dalla riduzione dei tempi di risposta della giustizia e dei Tribunali in particolare. Pur essendo gli stakeholders più importanti, gli AUPP possono solo indirettamente soddisfare i loro interessi attraverso il perseguimento ed il conseguimento degli obiettivi previsti.

Ed infine gli stakeholders *secondari* sono operatori esterni al Tribunale che interagiscono con i magistrati, e spesso anche con gli AUPP, a seconda delle mansioni a questi affidate. Nella fattispecie tali soggetti, per la loro autorevolezza, potrebbero esercitare maggiore influenza sull'UPP in relazione ai compiti ad essi affidati ed alle modalità di svolgimento. Più difficile che tali stakeholders possano modificare il loro livello di interesse. Anche in questo caso gli addetti UPP sono chiamati se necessario ad un approccio collaborativo e ad una condivisione degli obiettivi.

- e. *Tasso di abbandono*. Il tasso di abbandono dell'impiego sia piuttosto elevato, aggirandosi sopra la soglia del 10% all'interno dei Tribunali esaminati (ad esempio, presso il Tribunale

di Matera due funzionari su diciannove hanno abbandonato l'incarico nel corso del primo anno di attività). Ciò è dovuto, indubbiamente, alla precarietà dell'incarico, ma la tendenza è senz'altro influenzata anche dal rischio di un'over-qualificazione del funzionario rispetto ai compiti che gli vengono assegnati. Proprio per tale ragione, una partecipazione attiva alle funzioni giurisdizionali svolte quotidianamente dal magistrato può essere la chiave per rafforzare le competenze e beneficiare di un contributo più partecipativo ed interessato dell'UPP.

Le **Minacce** che emergono dall'analisi riguardano essenzialmente la maggiore attrattività di contratti a tempo indeterminato rispetto alle condizioni previste per gli addetti UPP. Ciò che ha determinato l'elevato tasso di abbandono dagli UPP. Numerosi addetti hanno lamentato la precarietà del contratto ed erano alla ricerca di concorsi per posti di lavoro a tempo indeterminato. Ciò nonostante, ci fossero state diversi appelli provenienti da alcune aree della magistratura ma anche da organizzazioni politiche e sindacali circa la necessità di provvedere ad una stabilizzazione degli addetti UPP che tuttavia non è ancora stata legiferata. Tale incertezza normativa non è certo fonte di attrattività e di motivazione a sviluppare processi di cambiamento in tale ambito. Cambiamento che porterebbe benefici al sistema se si sfruttassero le seguenti **Opportunità**:

- a. **Obiettivi del PNRR.** L'UPP è un elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi fissati dal "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" (PNRR) nell'ambito del programma "Next Generation EU" (NGEU) che sono: riduzione del disposition time complessivo, dato dalla somma del disposition time nei tre gradi di giudizio, del 40% nel settore civile e del 25% nel settore penale entro giugno 2026; riduzione dell'arretrato civile del 65% in Tribunale e del 55% in Corte di Appello entro fine 2024; del 90% in Tribunale e in Corte di Appello entro giugno 2026. Il funzionamento efficace ed efficiente dell'UPP può determinare la soddisfazione dello stakeholder Commissione Europea con cui sono stati concordati tali obiettivi.
- b. **Cambiamento e sviluppo organizzativo del sistema.** In generale, si può affermare che qualunque sia il modello a tendere, un cambiamento organizzativo nella giustizia è nei fatti essenziale non a caso una sua riforma rientra negli obiettivi del PNRR. L'adozione dell'UPP ha appresentato sicuramente un elemento di novità importante nell'architettura degli uffici giudiziari che ha portato risultati concreti. Esso, tuttavia va implementato nelle varie realtà territoriali attraverso processi di progettazione organizzativa di cui costituisce un primo tassello, un elemento sostanziale per la crescita dell'efficienza del sistema.
- c. **Piani formativi e interdipendenze con Università.** Con gli UPP si inseriscono in ambito giudiziario temi quali la progettazione organizzativa e la digitalizzazione che, integrati con competenze giuridiche richiedono una iniezione di competenze "nuove" che possono generarsi da un dialogo con le Università e i centri di ricerca. E' infatti oggetto del presente progetto la definizione e la somministrazione di piani formativi ad hoc.

Dal punto di vista delle discipline di management sono stati proposti i seguenti items:

- Organizzazione e comportamenti organizzativi nei gruppi di lavoro
- Competenze digitali e comportamenti organizzativi
- Comunicazione e negoziazione nelle organizzazioni pubbliche
- Conflitti e comportamenti organizzativi
- Project management nella PA: strumenti competenze e
- Smart leadership
- Valutazione delle performance e kpi

Un piano formativo attraversa le fasi di progettazione, erogazione, valutazione. La valutazione dell'apprendimento, per verificare il livello di conoscenze e competenze acquisite; la valutazione dei risultati della formazione sull'organizzazione aziendale.

Bibliografia

- Aghina E., Civinini M.G., Magaraggia A., Mannino F., Picardi P., “L’esordio operativo dell’Ufficio per il processo nei Tribunali – Esperienze organizzative: Tribunale di Pisa, Tribunale di Catania, Tribunale di Napoli Nord e Tribunale di Verona”, Giustizia Insieme, 2022, <https://www.giustiziainsieme.it/it/news/74-main/28-organizzazione-giustizia/2196-l-esordio-operativo-dell-ufficio-per-il-processo-nei-tribunali>
- Costa G. Nacamulli R.C.D. (1997), Manuale di organizzazione aziendale, Utet, Torino.
- Czarniawska, B. and Sevón, G. (eds.), 1996, Translating Organizational Change. Berlin: de Gruyter.
- De Durante A., “Un esempio pratico di ufficio per il processo. L’esperienza pisana”, Questione Giustizia, 2022, <https://www.questionegiustizia.it/rivista/articolo/un-esempio-pratico-di-ufficio-per-il-processo-l-esperienza-pisana>
- De Vita P. (2000), I confini dell’azione organizzativa, in R. Mercurio e F. Testa (a cura di), Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino.
- Di Bernardo B. (1989), “La rete del capitalismo flessibile: oltre la dicotomia gerarchia-mercato”, Economia e Politica Industriale, N. 64
- Grandori A. (1995), L’organizzazione delle attività economiche, Il Mulino, Bologna.
- Lomi A., (a cura di) (1997), L’analisi relazionale delle organizzazioni, Il Mulino, Bologna.
- Martinez M. (1997), Teorie di organizzazione in economia aziendale, Franco Angeli, Milano.
- Martinez M. (2000), L’analisi organizzativa: il network, in R. Mercurio F. Testa (a cura di) (2000), Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino.
- Martinez M. (2000), L’analisi organizzativa: l’azienda, in R. Mercurio F. Testa (a cura di) (2000), Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino.
- Mercurio R. (1983), L’azienda traente, Cedam, Padova.
- Mercurio R. Testa F. (2000), Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business, Giappichelli, Torino.

- Panebianco V., “Progetto organizzativo per l’ufficio del processo - Tribunale di Ragusa”, 2022, https://www.tribunale.ragusa.it/allegatinews/A_52549.pdf
- Robinson J. (2000), “The Complexities of Organizing Across Sectors: Collaboration and the Innovation of Organizational Form”, Working Paper, Columbia University, Graduate School of Business, New York.
- Rose, N. and Miller, P., 1992, Political power beyond the State: problematic of government. British Journal of Sociology, Vol. 43:2 pp. 173-205.
- Vecchi G., “Uffici per il processo e modelli organizzativi nelle sezioni della Corte d’Appello di Milano. Una prima analisi a seguito dell’inserimento degli addetti finanziati dal PNRR”, Questione Giustizia, 2022, <https://www.questionegiustizia.it/articolo/upp-organizzazione>
- “Le sfide da affrontare nella giustizia: PNRR, Ufficio per il processo, digitalizzazione”, di Claudio Castelli, del 6 dicembre 2022, disponibile su Questione Giustizia (rivista online).
- “L’Ufficio per il processo: la parola ai funzionari (il Tribunale penale).” - Intervista di Ernesto Aghina a Enzo Fallarino (Napoli), Erica Guida (Torino), Manfredi Pacifici (Roma) e Monica Ramolini (Milano), disponibile su Giustizia Insieme (rivista online).
- “Il PNRR della Giustizia: tempi dei processi in calo - Ecco lo stato di avanzamento delle riforme”, di Claudia Morelli, del 2 maggio 2023, disponibile su Altalex.com (rivista online)
- “Ufficio del processo, quale futuro?”, di Luca Minniti e Daniela Galazzi, del 10 maggio 2023, disponibile su Giustizia Insieme (rivista online).
- “Ufficio per il processo: si dimettono in 2.286”, di Lara Neri, del 1° giugno 2023, disponibile su PA Magazine (rivista online).
- “Sostenibilità della Giustizia: l’efficienza forse c’è; forse non c’è”, di Claudia Morelli, del 5 giugno 2023, disponibile su Altalex.com (rivista online).