

**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 2.2: Modello organizzativo per la gestione dei flussi**

## Sommario

<b>Modello organizzativo per la gestione dei flussi .....</b>	<b>3</b>
<b>Descrizione del modello organizzativo in funzione delle caratteristiche dimensionali e operative degli UUGG.....</b>	<b>3</b>
Modelli organizzativi dell'Ufficio Per il Processo: archetipi e soluzioni organizzative ibride .....	3
I Modelli Organizzativi dei Tribunali di Santa Maria Capua Vetere e di Matera .....	6
<b>Identificazione dei processi chiave per la gestione delle procedure in termini di ruoli, attività, informazioni e strumenti .....</b>	<b>10</b>
I processi chiave nelle possibili traiettorie evolutive dei modelli organizzativi degli UPP .....	10
<b>Descrizione degli strumenti gestionali idonei a risolvere le criticità emerse nelle precedenti fasi.....</b>	<b>15</b>
Adozione di una strategia collaborativa per il change management degli Uffici del Processo: approccio e strumenti di cambiamento .....	15
<b>Bibliografia di riferimento .....</b>	<b>33</b>

## Modello organizzativo per la gestione dei flussi

### Descrizione del modello organizzativo in funzione delle caratteristiche dimensionali e operative degli UUGG

#### Modelli organizzativi dell'Ufficio Per il Processo: archetipi e soluzioni organizzative ibride

L'*assessment* dei diversi archetipi dei modelli organizzativi dell'Ufficio del Processo è il risultato dell'analisi *desk* di una pluralità di Tribunali italiani: in particolare, si fa riferimento ai Tribunali di Milano, Catania, Ragusa, Brescia, Verona, Pisa, Napoli e Potenza.

Gli Uffici Per il Processo (UPP) sono tipicamente collocati in questi Tribunali su base "sezionale" e svolgono funzioni di supporto alle attività svolte dai giudici delle singole sezioni. *"L'unità base per la costituzione dell'Ufficio per il processo è stata individuata nella sezione perché nella maggior parte dei casi la sezione va considerata come unità produttiva di base: la sezione, infatti, non solo ha una sua specializzazione che comporta un'omogeneità di decisione e di trattazione dei processi, ma ha anche una dimensione organizzativa comprendente sia la magistratura togata, sia quella onoraria, nonché il personale amministrativo, articolato nella sua dirigenza, nel funzionariato e nel rimanente numero degli impiegati. ... La Corte di Appello, quindi, avrà tanti uffici del processo quante sono le sue sezioni ad eccezione delle due sezioni di Corte di Assise per le quali viene costituito un unico ufficio per il processo in ragione del basso numero delle pendenze"*. (Vecchi, 2021, pp. 5-6).

Solo più raramente le amministrazioni hanno istituito un UPP trasversale per tutte le attività di natura amministrativa dell'intero Ufficio Giudiziario, talora a supporto della segreteria della Presidenza, talora impegnate nella gestione dei processi di analisi statistica e monitoraggio, di valutazione di situazioni patologiche e di attività di raccolte giurisprudenziali. Alcuni Tribunali hanno creato UPP intersezionali di accompagnamento focalizzati, ad esempio, sul tema della digitalizzazione dei processi di lavoro dell'Ufficio e/o sulla creazione di banche dati.

La progettazione organizzativa degli UPP richiede di operare alcune scelte preliminari che possono essere sinteticamente individuate: definire il numero dei funzionari assegnati a ciascuna sezione in funzione della loro specializzazione e valutare se affidare loro compiti inerenti alle sole attività

complementari e sussidiarie ovvero alle attività strettamente decisorie del giudice ed inoltre se assegnarli a mansioni di predisposizione di bozze di provvedimenti e di sentenze.

In una prima ipotesi gli addetti UPP (AUPP) sono impiegati per lo svolgimento di attività complementari alla giurisdizione, a basso impegno decisorio e di natura amministrativa o di cancelleria. In tale ipotesi si riscontrano criticità nell'individuare quali attività possono essere delegate agli AUPP: con riferimento ai provvedimenti di liquidazione di compensi onorari, ad esempio, ci si trova in presenza di provvedimenti che espongono il magistrato a responsabilità contabile. Così come i provvedimenti di definitiva esecutività del decreto ingiuntivo sono destinati a divenire titolo esecutivo idoneo ad avviare procedimenti di esecuzione, ovvero a fondare istanze di fallimento. Si può dunque immaginare che non è sempre possibile da parte del magistrato togato sottoscrivere una delega a favore degli AUPP ma la scelta va considerata caso per caso.

In una seconda ipotesi organizzativa, l'impiego dei funzionari è rivolto principalmente allo studio e alla decisione del contenzioso ordinario: in questo caso, occorrerà valutare l'assegnazione del funzionario al singolo magistrato o la costituzione di staff di funzionari, ai quali assegnare lo studio di gruppi di fascicoli selezionati sulla base del codice oggetto o in base all'anzianità di ruolo della causa stessa. In tal caso si potrà anche considerare se effettuare una riorganizzazione dei ruoli che preveda la concentrazione del contenzioso da trattare con l'ausilio dei funzionari presso solo alcuni magistrati della sezione, destinando i rimanenti magistrati alla trattazione e smaltimento del nuovo contenzioso.

Dall'analisi desk dell'assessment organizzativo dei Tribunali di cui sopra, è possibile clusterizzare i seguenti archetipi organizzativi di modellizzazione dell'Ufficio del Processo:

- **Modello AUPP/fascicolo.** Ad ogni nuovo fascicolo viene assegnato un AUPP che lavora con più magistrati. In base alle competenze di ciascun AUPP e alla complessità della causa, il consigliere relatore sceglie il tipo di compiti da affidargli. Secondo questo modello ogni AUPP collabora con diversi magistrati e segue tutto l'iter del fascicolo dalla sua istruzione alla sua definizione. L'aspetto critico è relativo alle diverse competenze degli addetti (perlomeno nel periodo iniziale) che limita la standardizzazione del loro contributo.
- **Modello a rotazione sulle mansioni.** Secondo questo modello ciascun AUPP svolge diverse mansioni puntuali e verticali, a sostegno del lavoro di tutti i magistrati a rotazione. In questo caso si punta ad ottenere la massima occupazione degli AUPP che nel contempo

arricchiscono il proprio bagaglio di competenze dedicandosi a tutti gli aspetti del procedimento in relazione alle necessità. Tale approccio viceversa richiede un grande sforzo di coordinamento da parte del presidente di sezione o suo delegato, così come la capacità dei singoli magistrati di coordinarsi con tutti gli AUPP coinvolti.

- **Modello dei “mini-pool”.** Questo modello prevede che ciascun AUPP non sia assegnato ad un magistrato ma ad una triade di magistrati (mini pool). Nell’ambito del mini pool un magistrato svolge funzioni di referente dell’AUPP. Anche in questo, gli AUPP effettuano una rotazione tra i vari mini pool ed anche in questo tipo di modello la maggiore criticità è la necessità di attività di supervisione e soprattutto di coordinamento da parte dei magistrati.
- **Modello assegnazione ai Collegi d’udienza.** In questo caso gli AUPP non sono assegnati ai magistrati o ai mini pool bensì a turno ai diversi Collegi. I Collegi si formano anch’essi con meccanismi di turnazione sicché gli AUPP, a loro volta, possono collaborare con tutti i magistrati ed in questo caso seguire l’intero percorso dei fascicoli definiti dai Collegi.
- **Modello ibrido.** Il modello ibrido prevede che a ciascun presidente di Sezione è assegnato un AUPP secondo il modello *one-to-one*, mentre i restanti AUPP vengono assegnati secondo il modello dei “mini-pool”.
- **Modello Cancelleria.** Secondo questo modello, gli AUPP svolgono per gran parte compiti di supporto alla Cancelleria e per tali compiti vengono formati. L’evidente aspetto critico è connesso al mancato supporto all’attività giurisdizionale dei magistrati e dunque si può ipotizzare un impiego del modello a termine in ragione di particolari esigenze congiunturali.
- **Modello one-to-one.** Questo modello prevede che un AUPP è associato in modo esclusivo e continuativo ad un magistrato per svolgere funzioni di assistenza all’attività giurisdizionale. Gli aspetti positivi sono quelli di una formazione sul campo del lavoro del giudice ed una sua costante supervisione. L’AUPP in tal modo, infatti può essere impiegato ad esempio nella stesura delle bozze di sentenza acquisendo e riproponendo metodo e stile del magistrato supervisore. Tuttavia, il ricorso prolungato a questo modello può presentare alcune criticità: l’AUPP viene impiegato in un ambito limitato di attività e ciò non gli permette di sviluppare una visione complessiva di processo. L’AUPP è spinto ad una specializzazione di compiti ripetitivi e standardizzati. Ciò provoca altresì una difficoltà di sostituzione, in caso di necessità, con altri AUPP ciascuno specializzato nei loro compiti. Si può immaginare dunque che il modello sia applicato con una turnazione degli AUPP che consenta loro la possibilità di

lavorare progressivamente con tutti i consiglieri, trattando materie di volta in volta differenti.

## I Modelli Organizzativi dei Tribunali di Santa Maria Capua Vetere e di Matera

L'analisi condotta presso il Tribunale di Santa Maria Capua Vetere e quello di Matera ha messo in evidenza come la dimensione degli Uffici Giudiziari può incidere significativamente sulla tipologia di modello organizzativo di UPP da adottare.

### Tribunale di Santa Maria Capua Vetere

Il Tribunale di Santa Maria Capua Vetere (di seguito SMCV) è composto, per quanto riguarda l'assetto dell'area giurisdizionale, da 5 Sezioni Penali, 3 Sezioni Civili più una del lavoro. Complessivamente l'organico giudiziario del Tribunale di SMCV è di 47 giudici che svolgono funzioni civili e lavoro e 43 giudici che svolgono funzioni penali.

L'UPP del Tribunale di SMCV, nelle sue articolazioni, è stato strutturato con una allocazione delle risorse che ha tenuto conto della pregressa esperienza professionale degli addetti. Nella prima fase di implementazione dell'UPP si è scelto di assegnare una quota significativa di addetti ad attività di collaborazione e di ausilio all'udienza ed alla decisione del magistrato oltre che di supporto "tecnico giuridico" dell'attività giurisdizionale in senso stretto.

Successivamente, la dirigenza ha inteso modulare più strutture organizzative applicate alle singole sezioni e realizzare ex novo un UPP centrale a supporto dell'intero progetto organizzativo, che fungesse da "Ufficio di coordinamento" delle azioni specifiche affidate agli "staff o servizi per l'UPP applicati alle sezioni" con il compito di coordinare le attività dei servizi trasversali (monitoraggio dei dati statistici; costituzione ed implementazione della Banca dati degli indirizzi giurisprudenziali; supporto alla digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'Ufficio; cura ed aggiornamento continuo del sito Web del Tribunale nelle sue varie sezioni; raccolta degli orientamenti giurisprudenziali delle singole sezioni; vaglio delle proposte organizzative sezionali; verifica dei risultati raggiunti, servizi che in parte sono affidati anche allo staff di ciascuna sezione civile e penale). Il percorso organizzativo ha previsto poi la creazione di staff di funzionari, che si collocano a diretto servizio delle Sezioni, con compiti di coordinamento specifico per il raggiungimento degli obiettivi vincolati nonché specifici del Tribunale.

L'UPP applicato a ciascuna Sezione prevede che i funzionari scelti sulla base della loro specifica preparazione giuridica vengano assegnati al singolo giudice, o anche in coassegnazione con altro magistrato, e che altri funzionari compongano lo staff per i servizi trasversali della sezione di appartenenza.

Per la Sezione della Corte di assise e per la Sezione del Gip/Gup si prevede un servizio di UPP costituito da un numero ridotto di funzionari rispettivamente per il solo espletamento dei servizi di digitalizzazione degli atti e quanto al Gip per il monitoraggio delle definizioni dell'arretrato.

Il servizio di UPP centrale è, invece, una struttura di coordinamento, deputata a bilanciare le necessità organizzative dei singoli uffici del processo e a verificare la coerenza complessiva della organizzazione di progetto con gli obiettivi specifici del Tribunale ed è coordinata direttamente dalla Presidenza del Tribunale. Dalla analisi costante che verrà espletata dall'Ufficio centrale dovranno scaturire le modifiche organizzative eventuali, nel caso in cui il flusso dei fascicoli richiedesse lo spostamento di un magistrato da una Sezione ad un'altra ovvero la riorganizzazione del ruolo del magistrato togato od onorario; la redistribuzione dei funzionari addetti UPP o la rimodulazione dei compiti o del numero di unità di personale assegnate.

### **Tribunale di Matera**

Il Tribunale di Matera è articolato in una Sezione Civile ed una Penale. L'organico complessivo comprende n. 14 giudice togati, oltre al Presidente di Tribunale, che coordina la Sezione Civile, il Presidente di Sezione Penale e n. 8 magistrati onorari.

La dirigenza del Tribunale di Matera, a partire dal 2021, ha profondamente innovato gli Uffici per il Processo costituiti prima del PNRR, trasformandoli da struttura di gruppo al servizio suddivisa e accorpata per materia (Famiglia- Esecuzioni civili ecc.) a struttura monopersonale servente un solo ruolo con un rapporto 1/1 tra giudice civile e addetto UPP.

In particolare, per il settore civile-lavoro la struttura dell'UPP è attuata mediante una pluralità di articolazioni, una per ogni magistrato togato, ciascuna delle quali coordinata dal medesimo magistrato e composta da giudice onorario, cui delegare la trattazione di giudizi meno complessi, tirocinanti ex art.73 D.L. n.69/2013, cancelliere ed assistente giudiziario e un funzionario addetto all'UPP. Ciascun giudice togato presiede e coordina la propria articolazione, costituita da magistrati onorari (cui è attribuito ruolo aggiuntivo per le cause di minore complessità), tirocinanti ex art. 73 D. L.69/2013 e personale amministrativo assegnato. Tale struttura è stata predisposta con

l'obiettivo di ottenere un miglioramento del servizio giustizia, riducendo l'arretrato e i tempi di definizione dei procedimenti, nonché uniformando prassi applicative e indirizzi giurisprudenziali.

In entrambi i Tribunali, i compiti degli addetti UPP di supporto ai magistrati sono sostanzialmente quelli previsti dalla norma:

- studio dei fascicoli, predisposizione delle schede riassuntive per procedimento;
- supporto al giudice nel compimento di attività pratiche e materiali o di facile esecuzione, quali la verifica della completezza del fascicolo, l'accertamento della regolare costituzione delle parti, il controllo delle notifiche, il rispetto dei termini, l'individuazione dei difensori nominati e altro;
- supporto per bozze di provvedimenti semplici;
- controllo della pendenza di istanze o richieste o la loro gestione;
- organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, con segnalazione all'esperto coordinatore o al magistrato assegnatario dei fascicoli che presentino caratteri di trattazione prioritaria;
- condivisione, nell'ambito dell'Ufficio per il processo, di riflessioni su eventuali criticità, con proposte organizzative e informatiche per il superamento;
- approfondimento giurisprudenziale e dottrinale;
- ricostruzione del contesto normativo riferibile alle fattispecie proposte;
- supporto per indirizzi giurisprudenziali sezionali;
- supporto ai processi di digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'ufficio e monitoraggio dei risultati;
- raccordo con il personale addetto alle cancellerie.

Il recente intervento legislativo del 10 ottobre 2022, che ha portato all'emanazione del Decreto Legislativo n. 151 (denominato "Norme sull'ufficio per il processo in attuazione della legge 26 novembre 2021, n. 206, e della legge 27 settembre 2021, n. 134"), ha introdotto una disciplina organica di tale struttura organizzativa. Con riguardo alla composizione, fanno parte delle articolazioni costituite non solo i neoassunti addetti all'UPP, ma anche i magistrati onorari, ai quali è deputato il compito di compiere tutti gli atti preparatori utili all'esercizio della funzione giurisdizionale, il personale amministrativo, ed in particolare i membri delle cancellerie o delle



segreterie giudiziarie, che svolge i compiti individuati dal dirigente insieme al capo dell'ufficio, nonché i tirocinanti ex art. 73 del D.L. 69/2013, che coadiuvano uno o più giudici compiendo atti preparatori all'esercizio della funzione giurisdizionale.

Oltre allo svolgimento, in via generale, di attività di supporto all'esercizio della funzione giudiziaria e di raccordo con le cancellerie ed i servizi amministrativi degli uffici giudiziari, si prevede (artt. 5 e 6), una distinzione tra le attività che tale cellula organizzativa deve svolgere nell'ambito del processo civile e di quello penale.

In relazione a quello civile, spiccano i seguenti compiti:

- a) attività preparatorie e di supporto ai compiti del magistrato quali: studio del fascicolo, compilazione di schede riassuntive, preparazione delle udienze e delle camere di consiglio, selezione dei presupposti di mediabilità della lite, ricerche di giurisprudenza e dottrina, predisposizione di bozze di provvedimenti, assistenza alla verbalizzazione;
- b) supporto al magistrato nello svolgimento delle verifiche preliminari previste dall'art. 171 bis c.p.c., nonché nell'individuazione dei procedimenti contemplati dall'art. 349 bis c.p.c.;
- c) raccordo e coordinamento fra l'attività del magistrato e quella delle cancellerie e dei servizi amministrativi degli uffici giudiziari;
- d) raccolta, catalogazione e archiviazione dei provvedimenti dell'ufficio, anche attraverso banche dati di giurisprudenza locale;
- e) supporto per l'utilizzo degli strumenti informatici;
- f) assistenza per l'analisi dei flussi statistici e per il monitoraggio di attività dell'ufficio;
- g) supporto per l'attuazione dei progetti organizzativi finalizzati ad incrementare la capacità produttiva dell'ufficio, ad abbattere l'arretrato e a prevenirne la formazione.

Nell'ambito del processo penale, invece, l'UPP è assegnatario delle seguenti funzioni:

- a) coadiuvare uno o più magistrati e, sotto la direzione e il coordinamento degli stessi, compiere tutti gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giudiziaria da parte del magistrato, provvedendo in particolare, allo studio dei fascicoli ed alla preparazione dell'udienza, all'approfondimento giurisprudenziale e dottrinale e alla predisposizione delle bozze dei provvedimenti;

- b) prestare assistenza ai fini dell'analisi delle pendenze e dei flussi delle sopravvenienze, del monitoraggio dei procedimenti di data più risalente e della verifica delle comunicazioni e delle notificazioni;
  - c) incrementare la capacità produttiva dell'ufficio, attraverso la valorizzazione e la messa a disposizione dei precedenti, con compiti di organizzazione delle decisioni, in particolare di quelle aventi un rilevante grado di serialità, e con la formazione di una banca dati dell'ufficio giudiziario di riferimento;
  - d) fornire supporto al magistrato nell'accelerazione dei processi d'innovazione tecnologica.
- Presso la Corte di appello penale, invece, l'UPP effettua prioritariamente uno spoglio mirato dei fascicoli al fine di individuare la prossima scadenza dei termini e la maturazione dell'improcedibilità per superamento dei termini di durata massima del giudizio di impugnazione.

## **Identificazione dei processi chiave per la gestione delle procedure in termini di ruoli, attività, informazioni e strumenti**

### **I processi chiave nelle possibili traiettorie evolutive dei modelli organizzativi degli UPP**

La versione originaria dell'UPP non ha avuto effettivi riscontri nell'ambito dei Tribunali italiani sino al 2021, ed in particolare con le innovazioni introdotte dalla riforma della giustizia nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) in risposta alla necessità di garantire l'efficiente funzionamento di tale unità organizzativa.

Come messo in evidenza nella prima parte di questo documento, nella sua evoluzione, il modello di UPP è stato dapprima implementato come una sorta di modello *one to one* affiancando un addetto a ciascun magistrato che ne ha curato gli aspetti di formazione, indirizzo e supervisione delle attività. L'AUPP ha agito, ed agisce laddove tale modello è ancora applicato, come un "assistente" del magistrato ed interviene nelle attività di studio del fascicolo e verifica della sua completezza fino, in alcuni casi, a redigere bozze di provvedimenti.

A partire dal 2021 c'è stata una evoluzione degli assetti e dei modelli organizzativi degli UPP. La dimensione del Tribunale, le caratteristiche del territorio, la diversa copertura degli organici, ma anche l'attitudine di dirigenti e magistrati ad utilizzare il nuovo UPP integrandolo delle unità organizzative dei Tribunali; tutti questi fattori hanno determinato che fossero proposti i diversi modelli di UPP declinati sopra.

Le categorie possibili proposte nel paragrafo precedente costituiscono una classificazione di modelli implementati in vari Tribunali e Corti d'Appello italiane ma, come spesso accade, in talune circostanze si riscontrano altresì assetti organizzativi "ibridi" con caratteristiche comuni ai diversi modelli descritti.

Nel mondo reale infatti gli assetti organizzativi si presentano dunque come "ibridi". Raramente cioè combaciano con gli *ideal-tipi*. Le organizzazioni perfette non esistono, né esistono due organizzazioni uguali. Teoricamente si potrebbe immaginare che due Tribunali siano simili in quanto erogano gli stessi servizi e rispondono alle stesse normative di riferimento. Tuttavia, il c. d. approccio multi-contingente, consente di comprendere che una identica combinazione dei diversi elementi, finanche in entità organizzative di uno stesso settore, non solo è improbabile ma addirittura impossibile. Ovviamente similitudini, imitazioni, tecnologie o soluzioni organizzative analoghe possono riscontrarsi e sono spesso rilevate, ma la numerosità e la ricombinazione delle variabili, nonché gli effetti non pianificati che possono derivare dalla interazione fra diversi elementi dell'assetto, rendono ciascuna "organizzazione" diversa in termini *fit* e *mis-fit* rilevabili in un determinato momento temporale. In sostanza, l'allomorfismo tra diverse entità è in genere superiore all'isomorfismo. Basta che cambi un solo elemento, per generare conseguenze inattese sia positive sia negative. Ad esempio, laddove sia nominato in un Tribunale un nuovo Presidente con un diverso stile di leadership o una diversa visione strategica, ecco che possono generarsi nuovi e specifici *fit* o *mis-fit* in termini di allineamento o disallineamento fra modello organizzativo adottato, leadership e clima, strategia e relazioni esterne, strategia e macrostruttura, macrostruttura e clima, ecc.

Il modello *one to one*, dalle interviste realizzate nei Tribunali di Matera e Santa Maria Capua Vetere, si conferma essere l'archetipo non solo più utilizzato ma anche quello ritenuto più adeguato alle esigenze organizzative di quei tribunali.

Va tuttavia messo in rilievo che a questo modello sono da associare alcune criticità specifiche. In primo luogo, il processo formativo curato in particolare dal giudice, secondo un approccio soggettivo ed emergente, genera profili di competenze differenziati negli addetti agli UPP, ostacolando in tal modo eventuali manovre di rotazione degli addetti nei diversi UPP.

Inoltre, la formazione ad opera prevalentemente del magistrato non facilita l'acquisizione per l'AUPP di conoscenze e prassi tipiche del funzionamento concreto della cancelleria che supporta lo stesso. Infine, la creazione di un elevato grado di 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.

Da questo punto di vista è possibile proporre, in una traiettoria di sviluppo organizzativo e di *change management* il modello *mini-pool* che, come già messo in evidenza, è un modello che si distingue dal modello "one to one" per il fatto che gli AUPP non sono assegnati a 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. Il grado di varietà dei compiti affidati ai singoli AUPP è maggiore perché dipende dalla composizione delle materie e dei fascicoli trattati dalla triade di magistrati. Il ruolo di coordinamento e di supervisione di un singolo magistrato riduce il rischio di "personalizzazione" dell'operato dell'AUPP e può avere effetti positivi sull'organizzazione interna all'UPP, ad esempio in termini di bilanciamento del carico di lavoro degli addetti. L'aspetto critico nell'attuazione di questo modello rimanda essenzialmente, alla delicatezza del ruolo di giudice referente che somma al suo carico di lavoro anche le attività di programmazione e controllo del lavoro dell'UPP e alle difficoltà di coordinamento tra i magistrati.

Infine, in particolare per il Tribunale di Santa Maria Capua Vetere (di dimensioni significativamente più grandi), si riterrebbe utile sviluppare, in accordo con la Presidenza, ulteriormente una logica di ibridazione tra l'approccio one to one e l'istituzione/potenziamento di posizioni di AUPP in *posizione di staff*. È possibile progettare, infatti, uffici, collocati a diversi livelli della struttura gerarchica (ad es. Presidenza). L'ufficio istituito presso la Presidenza avrebbe funzioni di supporto all'intera struttura dell'ufficio giudiziario o a parti della struttura. Si fa riferimento, ad esempio, ad attività di supporto alla gestione del personale, allo sviluppo dei sistemi informativi e alla

digitalizzazione, al monitoraggio dei flussi statistici dell'ufficio stesso (ad es. lavorazione dei fascicoli), al monitoraggio dei procedimenti e dell'abbattimento delle pendenze. All'UPP apicale potrebbero associarsi UPP intersezionali che si occupi di studio e supporto alla raccolta giurisprudenziale. Gli addetti all'UPP assegnati a tale servizio potrebbero dedicarsi alla costituzione ed al mantenimento di un archivio giurisprudenziale di sezione avente ad oggetto i filoni di contenzioso più ricorrenti, occupandosi della massimazione dei provvedimenti più rilevanti.

Va poi ulteriormente specificato che il modello organizzativo *TO BE*, in una logica di *cambiamento organizzativo olistico*, deve ricomprendere oltre all'innovazione della macrostruttura organizzativa (archetipo), anche una pluralità di azioni di sviluppo organizzativo, interpretate in una prospettiva sistemica di *bundle organizzativo*, come ad esempio l'innovazione di politiche e pratiche di HRM, come la selezione, la formazione e la valutazione. In termini di processi chiave per la progettazione organizzativa degli UPP, inoltre, un ruolo chiave lo si deve attribuire alla innovazione tecnologica ed al compimento della transazione digitale nella Pubblica Amministrazione.

Il tema delle tecnologie digitali è chiaramente attualissimo, si pensi ad esempio allo smart working, ma anche a tyei quali *smart e virtual organization, connected workers, Big Data*, intelligenza artificiale, robot. Indubbiamente le tecnologie digitali amplificano in maniera estremamente rilevante la capacità di *information processing* delle organizzazioni, ma occorre porre attenzione all'interazione (*Human Computer Interaction Theory*) che si crea fra le tecnologie digitali adottate e le persone che lavorano in un'azienda pubblica o privata.

Se è vero che mediante le tecnologie digitali si possono condizionare e modificare i comportamenti umani, è anche vero che sono le persone a decidere come utilizzare le tecnologie, rafforzandone, modificandone o annullandone le potenziali funzionalità.

Le tecnologie digitali dovrebbero essere considerate il risultato dell'azione delle persone e sono utilizzate da persone, le quali se ne appropriano e le adattano alle proprie esigenze, necessità e compiti. Solo mediante tale attivazione le tecnologie assumono un significato, un valore e un ruolo nelle organizzazioni. È la cosiddetta domestication (addomesticamento) delle tecnologie digitali (Hynes, Richardson, 2009).

Le tecnologie digitali sono utilizzate come sistemi informativi e di gestione della conoscenza. Dunque, la disponibilità e la qualità di informazioni (ad es. Big Data) che tali tecnologie possono assicurare, influenza enormemente il modo con cui le persone attivano il contesto in cui agiscono,

il modo in cui decidono ed in modo in cui apprendono. Il modo in cui sono utilizzate le tecnologie digitali, e non le tecnologie di per sé, ridefinisce un assetto organizzativo.

Quando si introducono tecnologie digitali, in quanto sistemi informativi e di gestione della conoscenza, queste devono essere accettate, imposte o adeguate all'interno di un preesistente e specifico assetto organizzativo composto da una combinazione di tutti gli elementi indicati nel modello di progettazione multi-contingente. Ovviamente, la combinazione preesistente di elementi di un assetto influenza il modo con cui le persone si rappresentano, decidono e apprendono come utilizzare le tecnologie con cui interagiscono e da queste dunque sono influenzate.

Infine, quando le persone utilizzano le tecnologie digitali mettono in atto comportamenti che possono rinforzare gli assetti organizzativi, oppure metterli in discussione e modificarli. Il successo dell'inserimento di nuove tecnologie digitali è mediato dal clima, dalla leadership, dalla preesistente microstruttura del lavoro, dell'assetto in cui tali tecnologie sono adottate. In sostanza, le aziende pubbliche o private scelgono come utilizzare la digitalizzazione per attuare le proprie strategie ma anche per modificare le strutture e l'organizzazione del lavoro. Ma in questa scelta sono evidentemente condizionate proprio da tali macrostrutture e microstrutture, dal clima e dalla leadership che rappresentano il contesto sociale collettivo che si è definito nel tempo in una specifica azienda.

Tale impostazione, in sostanza, si basa sul riconoscimento dell'esistenza di una *human computer interaction* fra tecnologie digitali e persone (Martinez, Di Martino, e Caporarello, 2015; Martinez e Pezzillo, 2013, Martinez 2004), e sull'accettazione dell'idea che la stessa tecnologia digitale, da un lato, si modifica nell'uso che di essa ne fanno le persone e, dall'altro, condiziona il comportamento delle persone.

Le tecnologie digitali creano nuove possibilità, ma tali possibilità sono mediate dalle percezioni, dalle decisioni e dalle conoscenze che caratterizzano individualmente e collettivamente gli utilizzatori di tali tecnologie. Dunque, in ogni singola azienda, l'interazione fra gli elementi dell'assetto e le tecnologie digitali si sviluppa in modo diverso ed è un'utopia immaginare che si sostanzii in una interazione serena, senza tensioni o conflitti.

Pertanto, risulta molto difficile prevedere quali risultati o effetti deriveranno dalla digitalizzazione di una impresa o di una pubblica amministrazione, in quanto l'impatto digitale è mediato dalle scelte

e dai comportamenti più o meno consapevoli delle persone che le compongono e dalle procedure, regole e routine che fino a quel momento li hanno condizionati.

Da questo punto di vista assume rilevanza quella che viene chiamata *Digital Dexterity*, (Soule et al., 2016) cioè la capacità di un'azienda di auto-organizzarsi rapidamente per poter conseguire nuovo valore attraverso le tecnologie digitali.

## **Descrizione degli strumenti gestionali idonei a risolvere le criticità emerse nelle precedenti fasi**

### **Adozione di una strategia collaborativa per il change management degli Uffici del Processo: approccio e strumenti di cambiamento**

Quando si sviluppa un progetto di *change management*, come noto, la principale difficoltà non consiste (spesso) nella definizione degli obiettivi verso cui bisogna tendere e nell'individuazione delle soluzioni per risolvere i problemi di efficientamento, ma nella possibilità di mettere in pratica ciò che si è deciso e progettato. La definizione degli obiettivi e la progettazione degli interventi sono soltanto il momento iniziale di un lungo ed impegnativo lavoro di implementazione e gestione del processo e di continui feedback di aggiustamento. La possibilità di portare a compimento un processo di cambiamento dell'assetto in linea con gli obiettivi fissati (assetto *To Be*), è soprattutto condizionata dalla capacità di delineare una azione che sia coerente con la tipologia di assetto organizzativo e con la tipologia di cambiamento che si è immaginato nella fase di diagnosi.

Va preliminarmente messo in evidenza, che i Tribunali e specificamente gli Uffici del Processo (interpretate come *expert dependent organizations*) dovranno continuare a svolgere le attività quotidiane anche mentre cambiano. Pertanto, il processo di trasformazione dell'assetto organizzativo dovrà conciliare l'impegno richiesto dal progetto di cambiamento con le normali attività. Tale riflessione sembra andare in contrasto con quella parte della letteratura secondo la quale il cambiamento è un processo quasi sempre dirompente. L'approccio proposto in questa sede è più realistico, in modo che il cambiamento possa essere un processo da interiorizzare con le dovute azioni, come una routine. Il cambiamento cosiddetto *embedded* è qualcosa di complesso, che deve garantire l'implementazione di un nuovo modello adeguato e dunque di successo,



mantenendo contestualmente l'attenzione sulle normali operazioni che non possono essere stravolte.

L'attività professionale di chi lavora nei Tribunali spesso lascia in ombra altri processi fondamentali come la pianificazione strategica, il coordinamento e controllo, la programmazione, il controllo dei flussi, la valutazione di risultati, la gestione delle risorse, la gestione delle persone, la gestione delle tecnologie informative e altre dimensioni chiave del moderno management. La complessità del change management di un Ufficio Giudiziario come per altre *expert dependent organizations*, è collegata anche al fatto che non si tratta di “una sola” organizzazione, ma da un “pacchetto di diversi strati coesistenti di organizzazioni”, debolmente connessi fra loro (cfr. ai diversi stakeholder interni, magistrati, cancellieri, UPP, ecc.).

L'efficacia del cambiamento organizzativo innescato dall'innovazione del modello organizzativo, come ampiamente consolidato in letteratura, dipenderà anche dalla capacità di sviluppare un *bundle* coerente e integrato di interventi di riprogettazione a più livelli organizzativi e, più in generale, dalla strategia e dall'approccio scelto per l'implementazione del cambiamento, dal livello di *engagement* delle persone, dalle loro reazioni al cambiamento e dal contributo allo sviluppo del progetto.

Nel presente progetto si sono illustrate le metodologie e le pratiche di ricerca-intervento sviluppate ed in corso di sviluppo a supporto del processo complesso di innovazione organizzativa degli UPP. La logica complessiva del sistema di approcci, metodi e strumenti di gestione del *change management* dovrà essere stato disegnato in coerenza ad una logica orientata alla collaborazione e alla cooperazione, alla partecipazione, al coinvolgimento dei diversi attori organizzativi e finalizzata al *re-design* delle attività e dei processi di lavoro secondo un modello di tipo *bottom-up*.

L'approccio collaborativo utilizzerà come leva principale per realizzare il cambiamento quella del consenso e della partecipazione degli attori coinvolti nel processo stesso. L'istituzione di un team di progetto per il *change management* rappresenta un classico esempio di cambiamento improntato alla collaborazione. Questo modello si basa su di una premessa “illuminista”, poiché basa la strategia di trasformazione sulla convinzione che gli attori sono disposti a cambiare se sono coinvolti nel processo e se sono convinti della razionalità dell'azione intrapresa.



I teorici dell'*organization development* e dell'*incrementalismo* sono i principali fautori di questo approccio considerato come il modello universale, ritenendo il coinvolgimento e la partecipazione degli attori non già come una possibile alternativa, ma come l'unica strada perseguibile se si intende realizzare un processo di cambiamento, in particolare nella PA. L'approccio collaborativo presenta, dal nostro punto di vista, numerosi potenziali vantaggi: in primo luogo riduce le resistenze al cambiamento che solitamente si producono all'interno dell'organizzazione oggetto di cambiamento. La partecipazione favorisce la diffusione dell'informazione sulle intenzioni dei promotori del mutamento a tutti i livelli dell'entità organizzativa e costituisce il passaggio preliminare della strategia di coinvolgimento. La conoscenza di ciò che sta avvenendo attenua in modo molto rilevante l'incertezza degli attori e quindi l'ansia e la paura che rappresentano una delle cause che favoriscono l'emergere di fonti di resistenza al cambiamento. Il coinvolgimento inoltre limita un'altra fonte di resistenza individuale al cambiamento che consiste nel timore di perdere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione; essa infatti garantisce la legittimazione dell'individuo, che si sente rassicurato dal fatto di essere considerato parte del processo perché coinvolto nella definizione delle modalità attuative.

Il secondo vantaggio dell'approccio collaborativo consiste nella sua capacità di limitare anche le resistenze esterne poiché il coinvolgimento e la partecipazione sono vissuti come strumenti di cambiamento più democratici ed "etici" che creano all'esterno atteggiamenti favorevoli ai processi di cambiamento avviati.

Il terzo vantaggio è legato alla sua capacità di sfruttare esperienze e capacità degli attori appartenenti al Tribunale: soltanto grazie alla partecipazione ed al coinvolgimento delle persone è possibile infatti mettere a frutto il patrimonio di conoscenze e di informazioni in loro possesso. Molto spesso, tra l'altro, esse si rivelano estremamente utili ed opportune visto che al vertice, dove solitamente si fissano gli obiettivi, è possibile riscontrare insufficienze informative.

Un ulteriore vantaggio dell'approccio collaborativo consiste nel favorire, all'interno dell'organizzazione, una più spiccata capacità di adattamento continuo alle evoluzioni interne ed esterne, poiché ogni singolo attore è motivato e partecipa del processo.

A fronte di tutti questi vantaggi però è necessario evidenziare che per essere attuato esso richiede la concretizzazione di una serie di condizioni, in assenza delle quali difficilmente l'approccio sarà applicabile.

La prima condizione necessaria per utilizzare l'approccio collaborativo è l'esistenza di una convergenza culturale tra gli attori e un accordo di fondo sugli obiettivi del processo di cambiamento. L'assenza di questa condizione mina la possibilità di costruire un confronto efficace e rende la partecipazione ed il coinvolgimento un esercizio sterile, inconcludente e controproducente. In particolare il ricorso alla partecipazione potrebbe essere ostacolato dalla presenza di forti conflitti di interesse tra gli attori coinvolti dal processo, che tendono a trasformare i momenti di confronto in occasioni di scontro in cui ogni parte cerca di aumentare la propria sfera di influenza, piuttosto che concentrarsi sull'individuazione dei percorsi più vantaggiosi per l'organizzazione nel suo complesso.

Una seconda condizione necessaria per adottare questo approccio è la possibilità di disporre di tempo per l'implementazione del cambiamento; il ricorso alla partecipazione richiede tempi lunghi necessari per informare, far assimilare, ascoltare e definire scelte di comune accordo con i diversi attori che compongono l'entità organizzativa. La volontà reale di fare partecipare tutti gli attori coinvolti al processo di cambiamento richiede tempi lunghi, soprattutto se si vogliono sfruttare i vantaggi di questo approccio.

Una terza condizione è connessa alla volontà e all'interesse degli attori di voler essere coinvolti nel processo di cambiamento. È possibile che gli attori non siano interessati a partecipare a processi di trasformazione o perché non motivati o perché non abituati e timorosi di assumere qualunque tipo di responsabilità. L'approccio collaborativo richiede quindi la disponibilità altrui di partecipare e spesso ciò non è possibile sia per la mancata disponibilità sia anche per l'incapacità o l'inaffidabilità degli interlocutori.

Una ulteriore condizione consiste nella possibilità di disporre di un valido sistema di comunicazione all'interno dell'organizzazione, il flusso delle informazioni, dei pareri, dei giudizi e delle esperienze rappresentano le fondamenta dell'approccio partecipativo e la mancanza di un tale sistema è un fattore che inibisce la sua utilizzazione o costituiscono un fattore che rallenta ulteriormente la sua implementazione.

Il tema del cambiamento nella pubblica amministrazione in generale e nei Tribunali in particolare è legato non solo alla gestione dell'innovazione di modelli, regole e procedure, ma anche (o forse, soprattutto) alla gestione delle persone, attraverso l'adozione di un approccio che può essere

definito “comportamentale” (Hinna et al., 2016). Manzoni e Angehrn (1997) Taylor e Helfat (2009) e Zorn (2003) sottolineano il fatto che il successo degli sforzi di implementazione del cambiamento sono tanto funzione della capacità di gestire l’interazione tra le persone quanto dell’adozione di una “tecnologia organizzativa” efficace.

Uno strumento particolarmente efficace nell’individuare il quadro complessivo della forza lavoro disponibile nell’ambito di gruppi ed organizzazioni complesse è il *Piano delle Competenze*. In una forma customizzata al caso specifico, tale attività è stata svolta presso il Tribunale di Matera con l’obiettivo di comprendere le competenze e le esperienze degli AUPP per una loro migliore collocazione e gestione e per lo sviluppo e l’efficacia del lavoro dei gruppi. Se ne riporta di seguito il metodo e le risultanze.

#### ***Piano delle competenze dell’UPP del Tribunale di Matera***

Nell’ambito dell’incontro con i funzionari UPP ed il Presidente del Tribunale di Matera, ai 17 addetti UPP presenti è stato somministrato un questionario in forma anonima, con l’obiettivo di raccogliere informazioni circa l’inquadramento, la formazione e le mansioni di ogni rispondente.

Nello specifico, il questionario consiste di 6 sezioni, ognuna delle quali si compone, in media, di circa 5 domande.

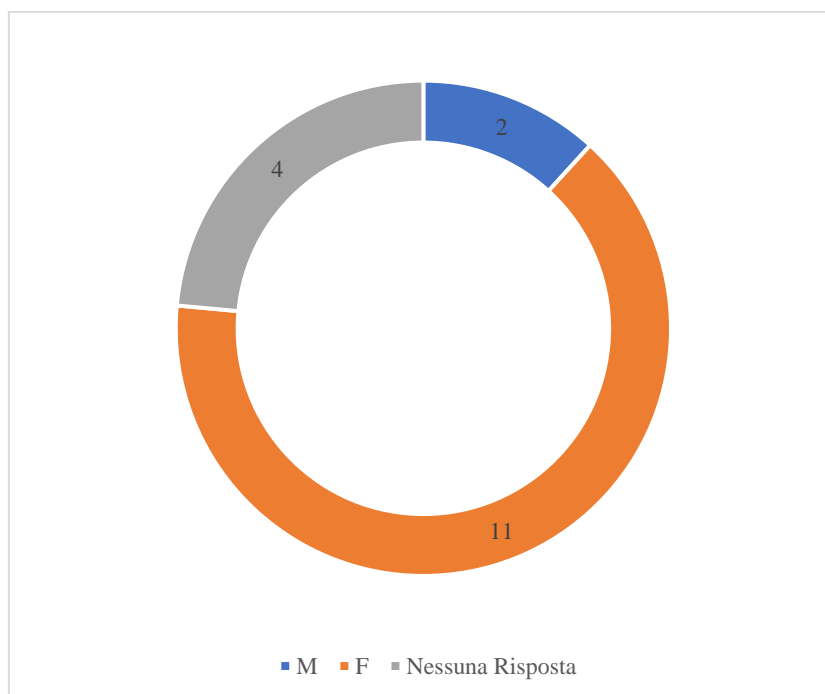
La prima sezione ha l’obiettivo di inquadrare gli intervistati in termini anagrafici. La seconda, invece, mira ad acquisire informazioni preliminari circa le caratteristiche del contesto in cui ogni addetto UPP è inserito. Le domande relative alla terza e alla quarta sezione indagano, rispettivamente, sulla formazione dei rispondenti e sulla struttura organizzativa in cui i funzionari sono inseriti. La quinta sezione, diversamente, entra nel merito dei compiti svolti da ogni addetto con l’obiettivo di comprendere se questi siano di supporto per lo smaltimento dell’arretrato. Infine, la sesta ed ultima sezione mira a raccogliere informazioni relativamente agli strumenti informatici a disposizione dei funzionari UPP.

Ciò premesso, le pagine che seguono, isolando da quanto emerge da ogni sezione, tentano di rappresentare un’analisi descrittiva sintetica delle risposte fornite dagli addetti UPP del Tribunale di Matera, con l’auspicio di fare luce sui punti critici e di forza dell’ UPP.

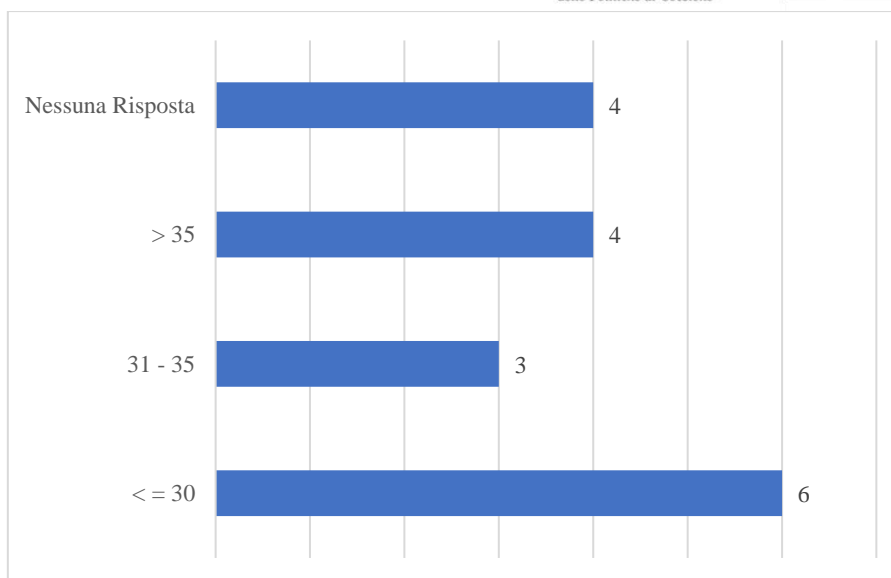
#### ***Sezione I: Dati Anagrafici***

All'interno del Tribunale di Matera dei 17 funzionari UPP a cui è stato somministrato il questionario, la maggioranza è rappresentata da addetti di sesso femminile (Grafico 1). Volendo, invece, distinguere i funzionari UPP in base alla classe di età, si evidenzia una prevalenza di addetti con un'età inferiore ai 30 anni (Grafico 2).

**Grafico 1 - Analisi per Genere | UPP Tribunale di Matera**



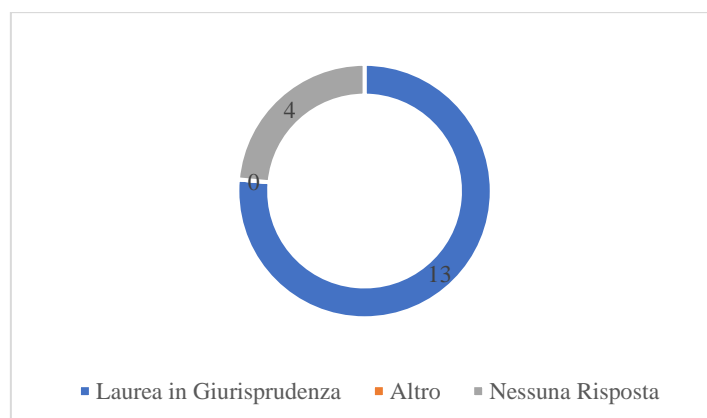
**Grafico 2 – Distribuzione per classe di età | UPP Tribunale di Matera**



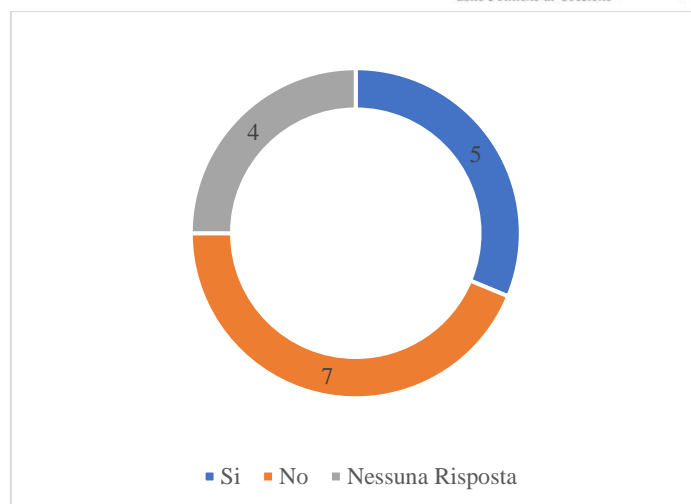
In aggiunta a genere ed età, le informazioni “personali” raccolte, riguardano il percorso formativo svolto dai funzionari rispondenti. Nello specifico, è stato chiesto di indicare: a) il titolo di studio; b) l’eventuale abilitazione all’esercizio della professione forense o ad altre; c) se avessero svolto il tirocinio Ex. Art. 73; d) eventuali esperienze lavorative precedenti.

A tal riguardo, è emerso che il 100% dei rispondenti possiede la laurea in giurisprudenza ed è abilitato all’esercizio della professione forense. Diversamente, solo il 38% circa dei rispondenti ha svolto il tirocinio ex. art. 73. Infine, la maggior parte dei rispondenti ha avuto esperienze lavorative precedenti all’incarico attuale che nel 100% dei casi consiste nella professione forense.

**Grafico 3 – Titolo di Studio | UPP Tribunale di Matera**



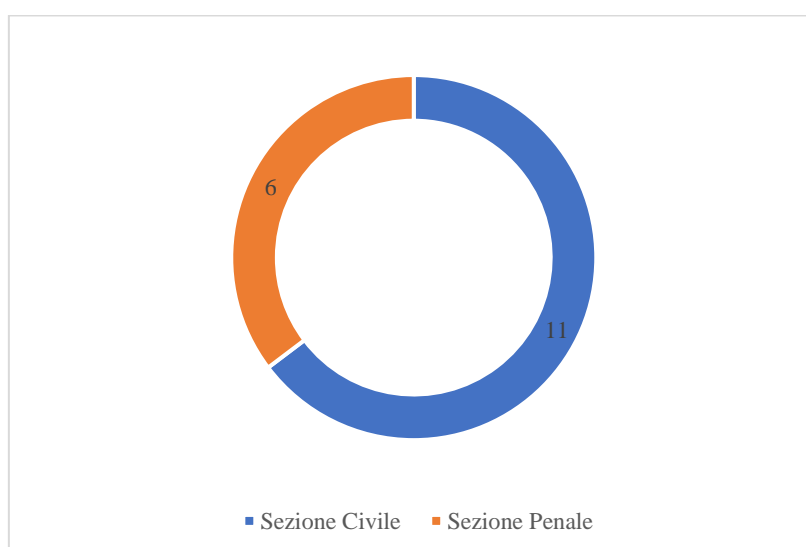
**Grafico 4 – Tirocinio ex. Art. 73 | UPP Tribunale di Matera**



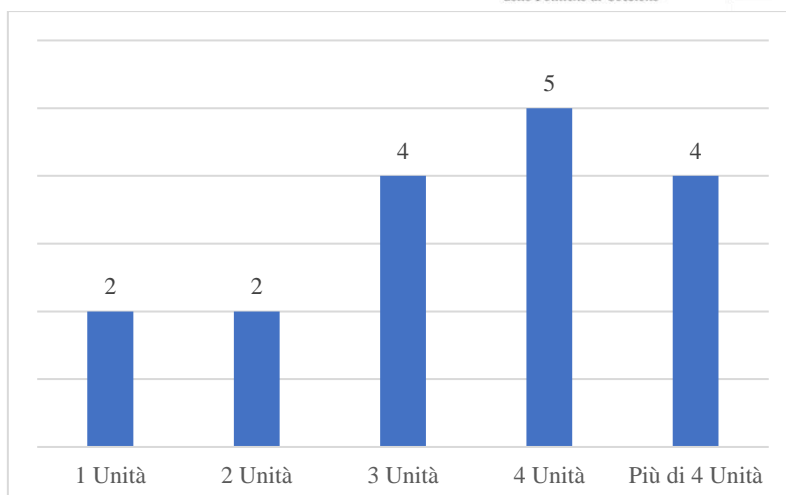
## Sezione II: Informazioni Preliminari

Come già anticipato, le domande relative alla seconda sezione tentano di raccogliere informazioni circa le caratteristiche del contesto in cui il funzionario è inserito. In particolare, i dati raccolti afferiscono alla sezione del Tribunale a cui i rispondenti fanno riferimento e al numero delle unità coinvolte nell'UPP in cui il rispondente è inserito. A tal riguardo, dalle risposte raccolte è emerso che 11 dei 17 funzionari rispondenti afferiscono alla Sezione Civile del Tribunale di Matera e che la maggior parte degli Uffici contano almeno 3 unità.

**Grafico 5 – Sezione di Appartenenza | UPP Tribunale di Matera**



**Grafico 6 – Personale coinvolto | UPP Tribunale di Matera**



Inoltre, agli intervistati è stato chiesto di indicare il ruolo del diretto referente/responsabile. A tal proposito, è stato rilevato che l'88% fa riferimento ad un'unica figura: il Magistrato. Solo in due casi, oltre al magistrato, è stato indicato, rispettivamente, il direttore di cancelleria ed il direttore amministrativo.

Infine, sempre nell'ambito della seconda sezione del questionario, agli addetti UPP è stato chiesto se fossero state predisposte strutture o postazioni dedicate esclusivamente all'Ufficio per il processo. A tal riguardo, il 94% degli intervistati ha risposto in maniera affermativa<sup>1</sup>.

### **Sezione III: Formazione fornita agli addetti dell'UPP**

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 lavoro<sup>2</sup>.

In linea con quanto appena asserito, al fine di comprendere se e quale formazione avessero ricevuto i rispondenti per lo svolgimento delle proprie mansioni all'interno dell'UPP, agli stessi sono state poste n. 3 domande. Le relative risposte sono mostrate nel grafico che segue. Da tale grafico emerge

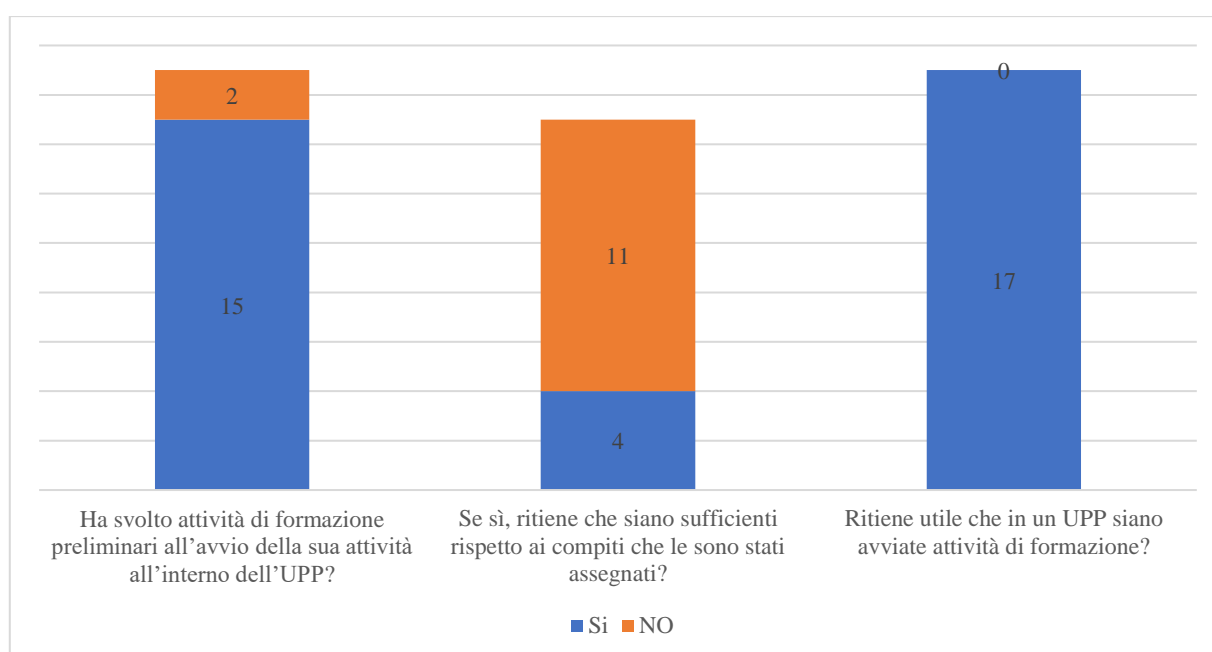
<sup>1</sup> Si presume che l'unico soggetto discordante abbia mal interpretato la domanda in esame. Probabilmente, ha risposto intendendo che non ci fossero postazioni personali per ogni addetto, come è stato poi segnalato da molti durante il confronto *vis a vis* che si è avuto con i funzionari.

<sup>2</sup> 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.

che 15 dei 17 rispondenti ha svolto attività di formazione preliminare all'avvio della sua attività all'interno dell'UPP e che, tuttavia, tale formazione, nel 73% dei casi, è stata giudicata non adeguata allo scopo. Coerentemente, il 100% dei rispondenti ritiene utile che in un

UPP siano avviate attività di formazione.

**Grafico 7 – Formazione preliminare | UPP Tribunale di Matera**



In aggiunta, vale la pena evidenziare che la formazione ricevuta dai funzionari UPP consiste in corsi in modalità *e-learning* da molti definiti meramente teorici e comunque *sporadici* o *saltuari*.

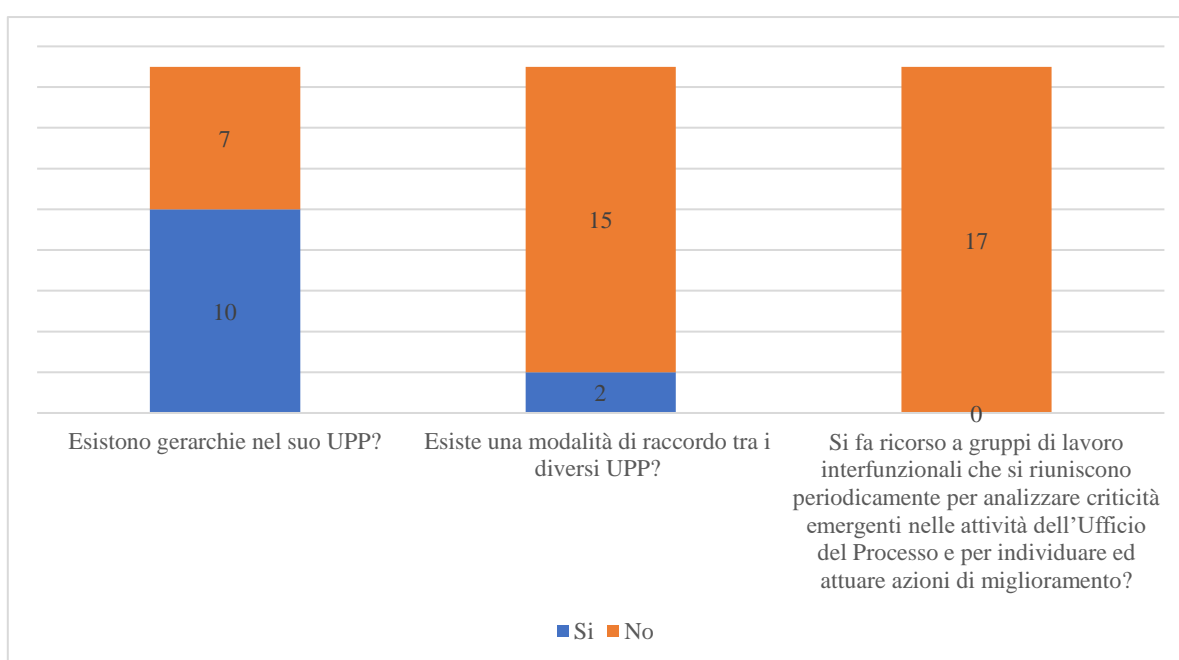
#### **Sezione IV: Struttura organizzativa dell'UPP**

Con l'obiettivo d'indagare sulla struttura organizzativa dell'UPP, è stato chiesto ai rispondenti di fornire informazioni relativamente all'eventuale presenza di strutture gerarchiche all'interno dell'UPP, alle modalità di raccordo tra i diversi Uffici e ai sistemi di valutazione delle attività. Il grafico che segue mostra nel dettaglio le domande presenti sul questionario e le relative risposte. Dal Grafico 8, in primis, emerge che per il 41,1% dei rispondenti il magistrato è considerato come una



figura esterna all'UPP<sup>3</sup>. Diversamente, gli altri 10 funzionari si sentono inseriti in una struttura gerarchica dove al vertice è posto il magistrato, indipendentemente dal fatto che quest'ultimo possa essere considerato come membro dell'UPP o meno. Dal Grafico 8, inoltre, emerge che, nella stragrande maggioranza dei casi, non esiste alcun flusso di informazione tra i diversi UPP presenti nel Tribunale di Matera. Infine, non è prevista alcuna attività che miri ad individuare punti di forza o criticità delle attività svolte dall'UPP.

**Grafico 8 – Struttura Organizzativa | UPP Tribunale di Matera**

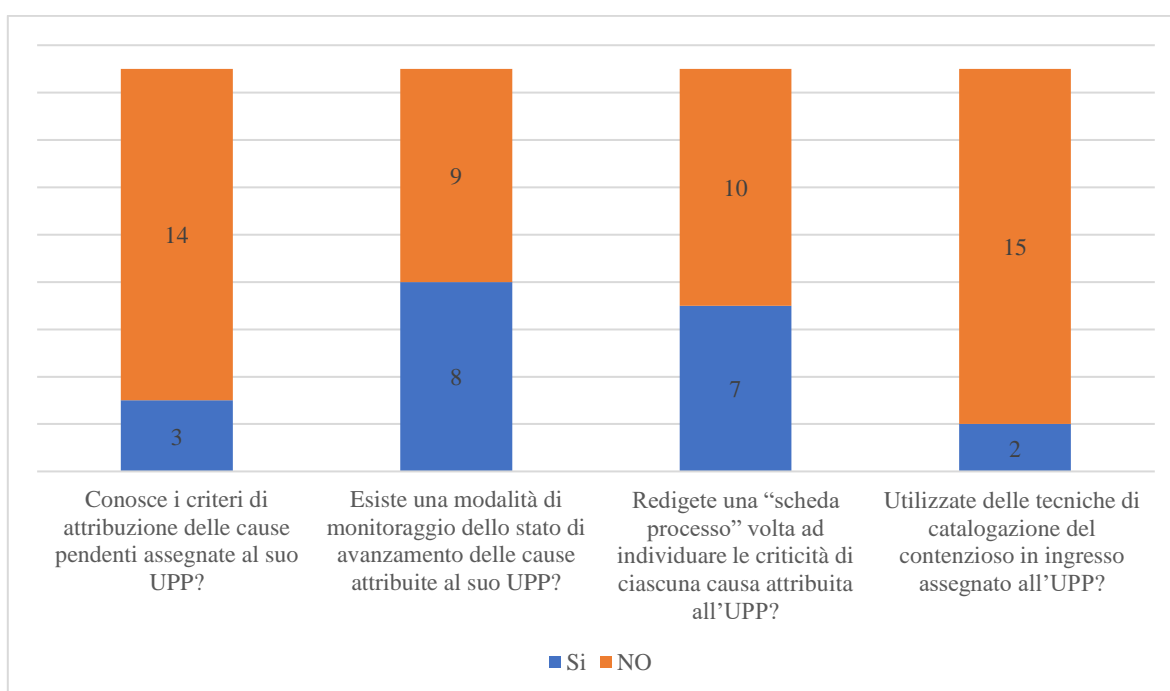


### **Sezione V: Smaltimento dell'arretrato**

Fulcro centrale del questionario in esame consiste nelle domande volte ad indagare su una delle attività principali dell'UPP: lo smaltimento dell'arretrato. Con riferimento a tale aspetto, *in primis*, agli intervistati è stato chiesto di rispondere a n. 4 domande concernenti le modalità di monitoraggio e di catalogazione delle cause assegnate ai relativi UPP.

<sup>3</sup> Si fa presente che il 100% degli intervistati ha indicato il magistrato come proprio responsabile.

**Grafico 9 – Smaltimento dell'arretrato | UPP Tribunale di Matera**



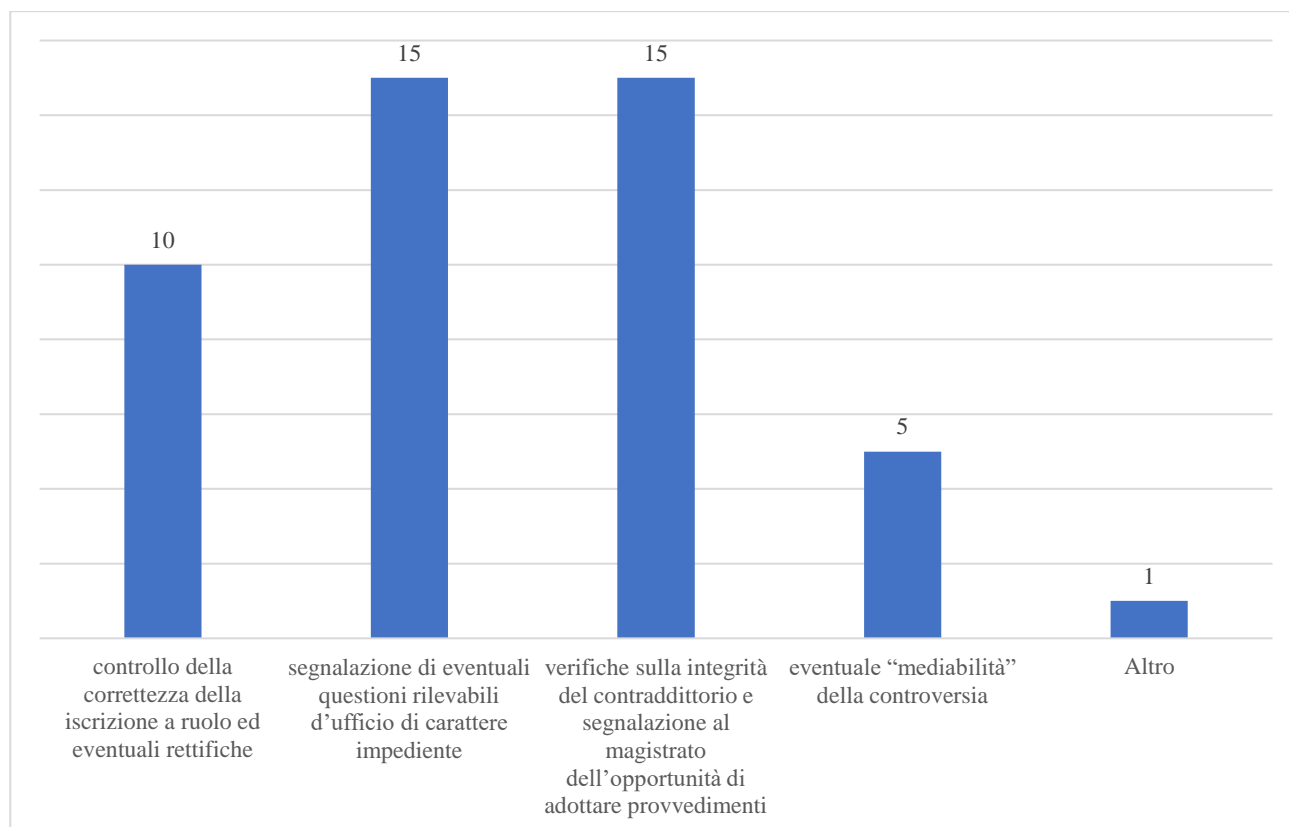
Relativamente a tale aspetto, dalle risposte degli intervistati emerge un certo grado di disomogeneità. Difatti, mentre per quanto concerne l'esistenza di criteri di attribuzione delle cause pendenti e l'utilizzo di tecniche di catalogazione del contenzioso in ingresso la maggioranza dei funzionari ha risposto in modo affermativo, si rileva una forte discordanza nelle risposte relative alle modalità di monitoraggio dello stato di avanzamento delle cause e alla redazione di una scheda processo. Tale disomogeneità, verosimilmente, potrebbe derivare dalla diversa natura delle cause affidate ai singoli addetti intervistati. Ciò, ad ogni modo, evidenzia una significativa differenza tra i diversi UPP in ordine alle attività volte ad efficientare lo smaltimento dell'arretrato.

La sezione in esame, in aggiunta, comprendeva altre n. 4 domande a risposta chiusa inerenti, principalmente, le attività svolte dai funzionari UPP nello svolgimento del ruolo di supporto al giudice e nell'organizzazione delle udienze.

A tal riguardo, si procederà, per una questione di chiarezza, riportando le singole domande e, attraverso l'ausilio di grafici, le statistiche delle relative risposte.

*“Nello svolgimento del ruolo di supporto al giudice, nel compimento di attività di “spoglio” o di organizzazione preliminare della controversia, segnali quali dei seguenti compiti svolge.”*

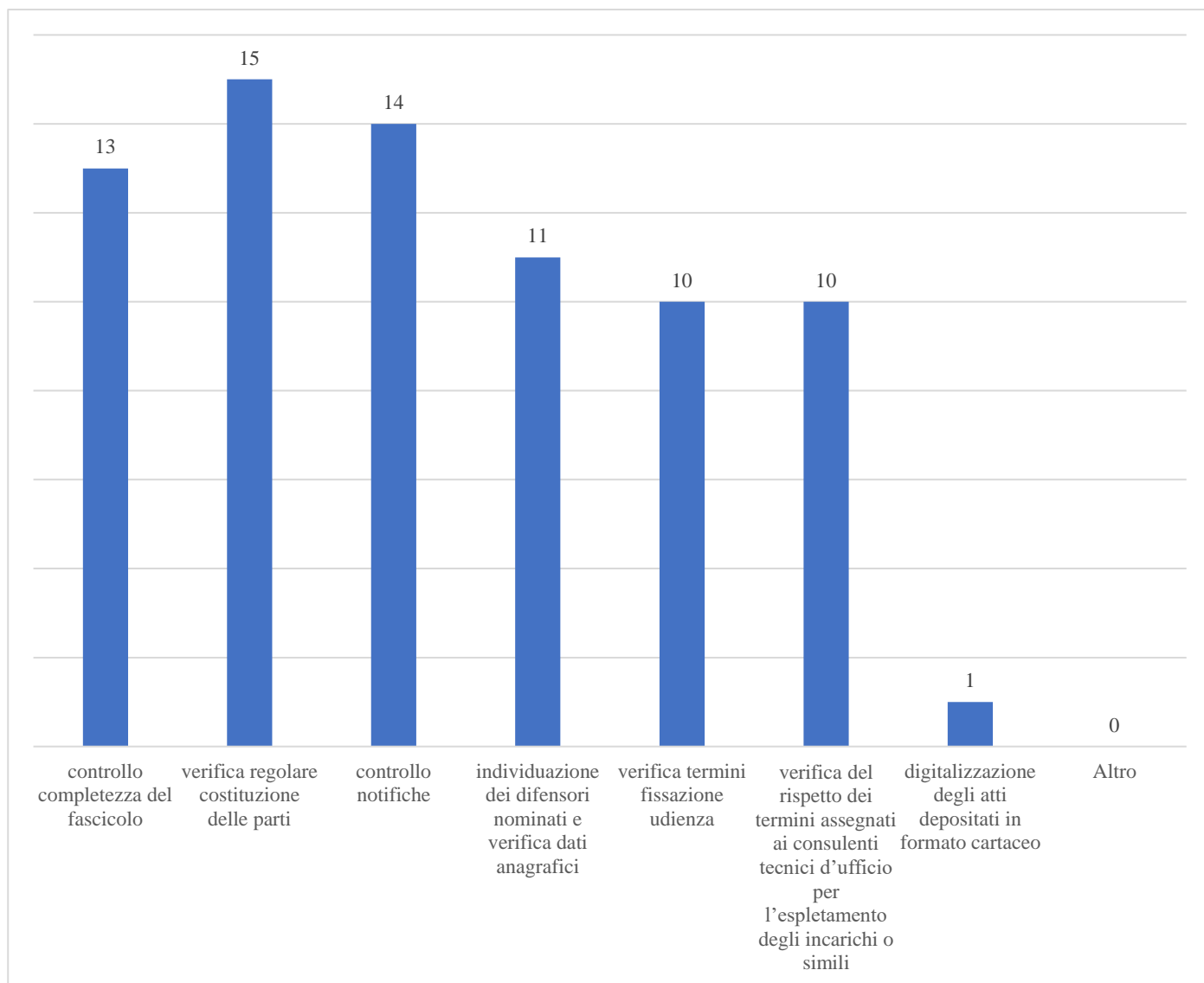
**Grafico 10 – Smaltimento dell’arretrato | UPP Tribunale di Matera**



Nel ruolo di supporto al giudice, con particolare riferimento all’attività di “spoglio” o di organizzazione preliminare della controversia, è emerso che nella quasi totalità dei casi (88,2%) gli addetti UPP svolgono un’attività di verifica preliminare della controversia. Attività volte alla mediazione della controversia, invece, sono riscontrabili solo nel 29,4% dei casi.

*“Quale dei seguenti compiti di supporto al giudice nel compimento di attività pratico-materiali di facile esecuzione svolge?”*

**Grafico 11 – Smaltimento dell'arretrato | UPP Tribunale di Matera**



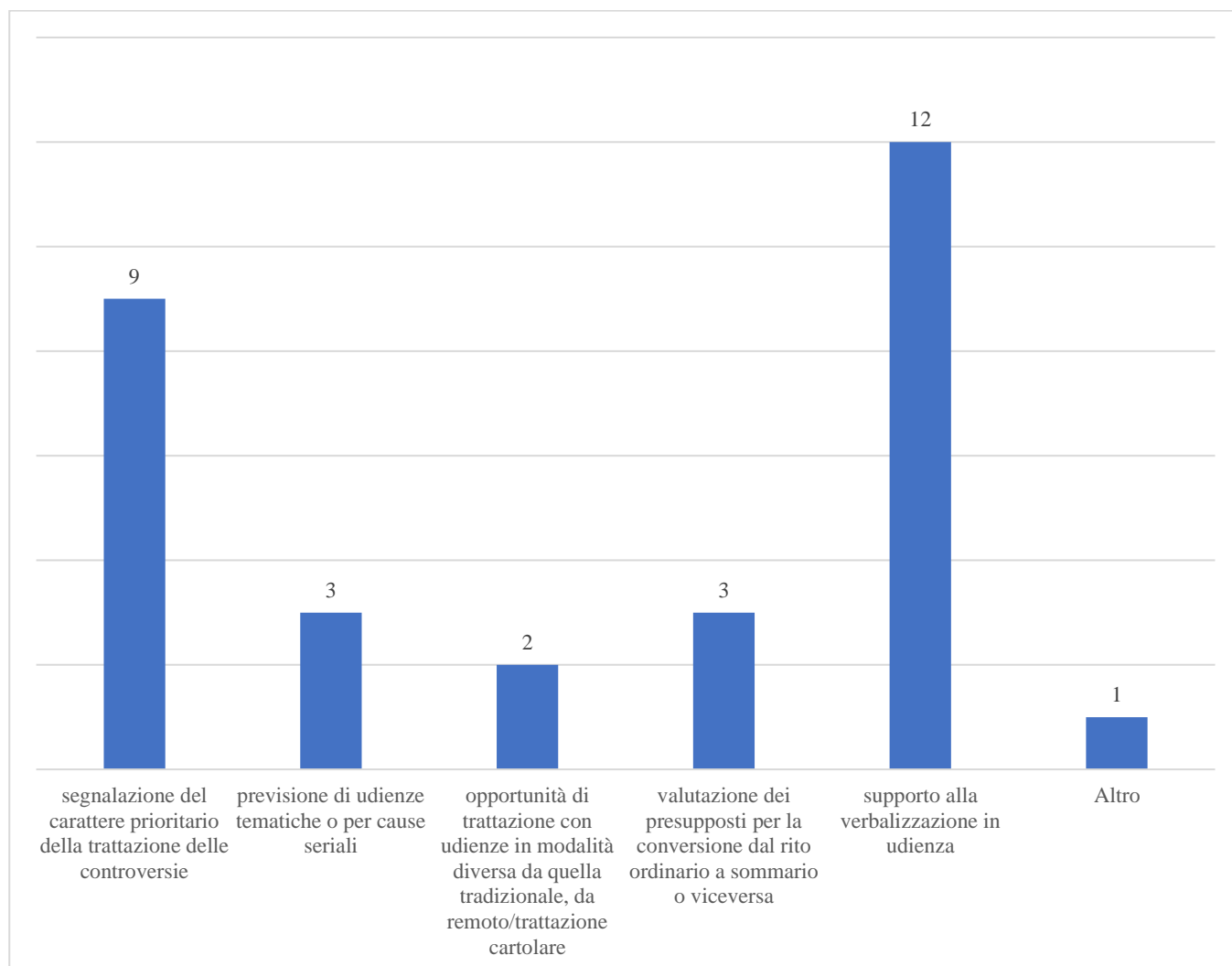
Considerata l'elevata omogeneità tra i funzionari UPP in termini di compiti di supporto al giudice nel compimento di attività pratico-materiali di facile esecuzione, l'unica nota d'interesse rilevabile è quella relativa alle attività aventi come obiettivo la digitalizzazione degli atti. Infatti, si sottolinea che solo 1 dei 17 funzionari UPP intervistati è impegnato sulla digitalizzazione delle pratiche che gli vengono affidate.

*“Nell'organizzazione delle udienze quale dei seguenti compiti svolge? “*

Le attività svolte dai funzionari UPP nell'organizzazione delle udienze sono principalmente due: a) segnalazione del carattere prioritario della trattazione delle controversie; b) supporto alla

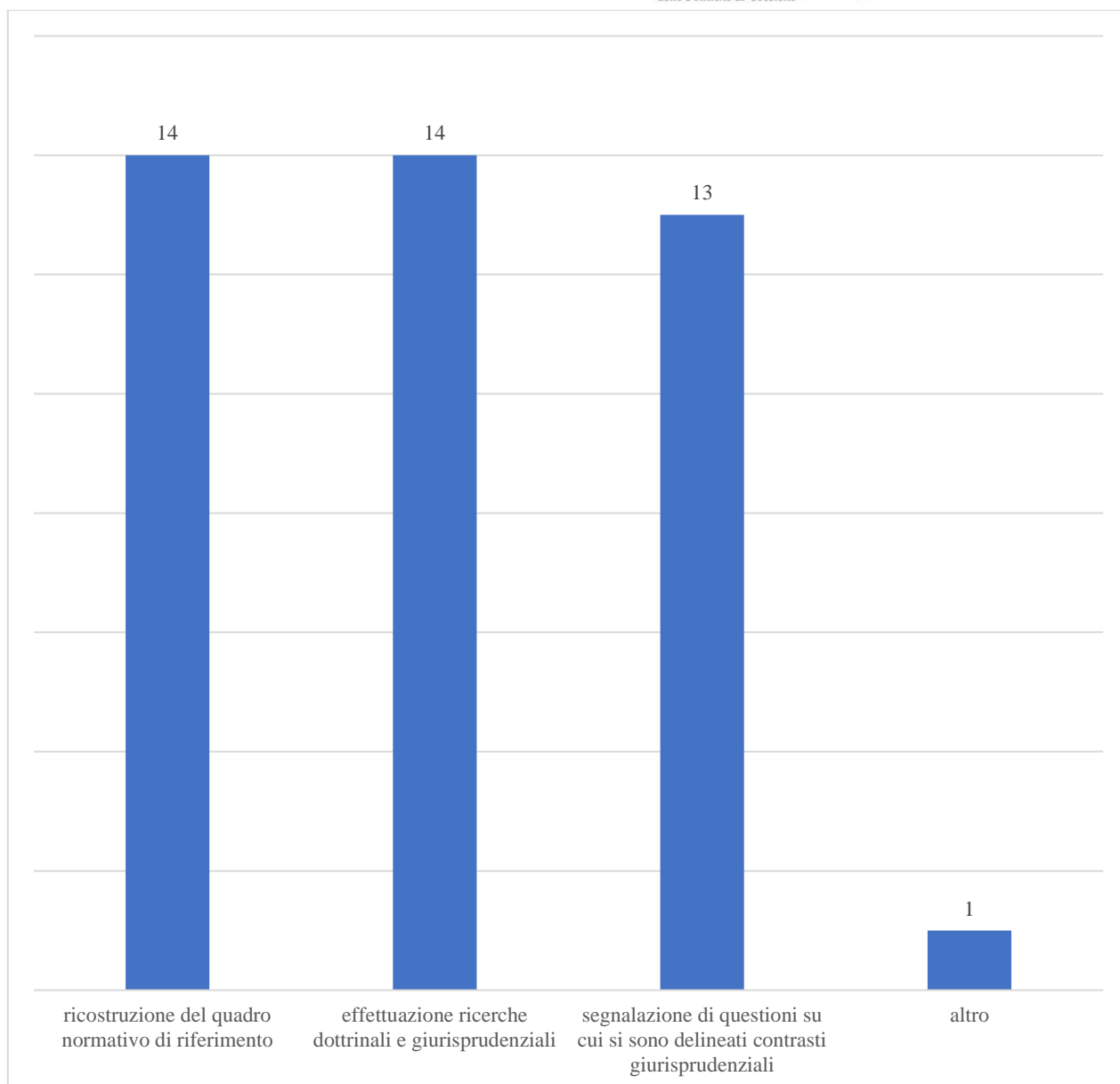
verbalizzazione in udienza. In particolare, è quest'ultima l'attività svolta dalla maggior parte dei funzionari intervistati (70,6%).

**Grafico 12 – Smaltimento dell'arretrato | UPP Tribunale di Matera**



*“Svolge attività di studio della controversia? In caso affermativo, quale delle seguenti modalità di svolgimento adotta?”*

**Grafico 13 – Smaltimento dell'arretrato | UPP Tribunale di Matera**

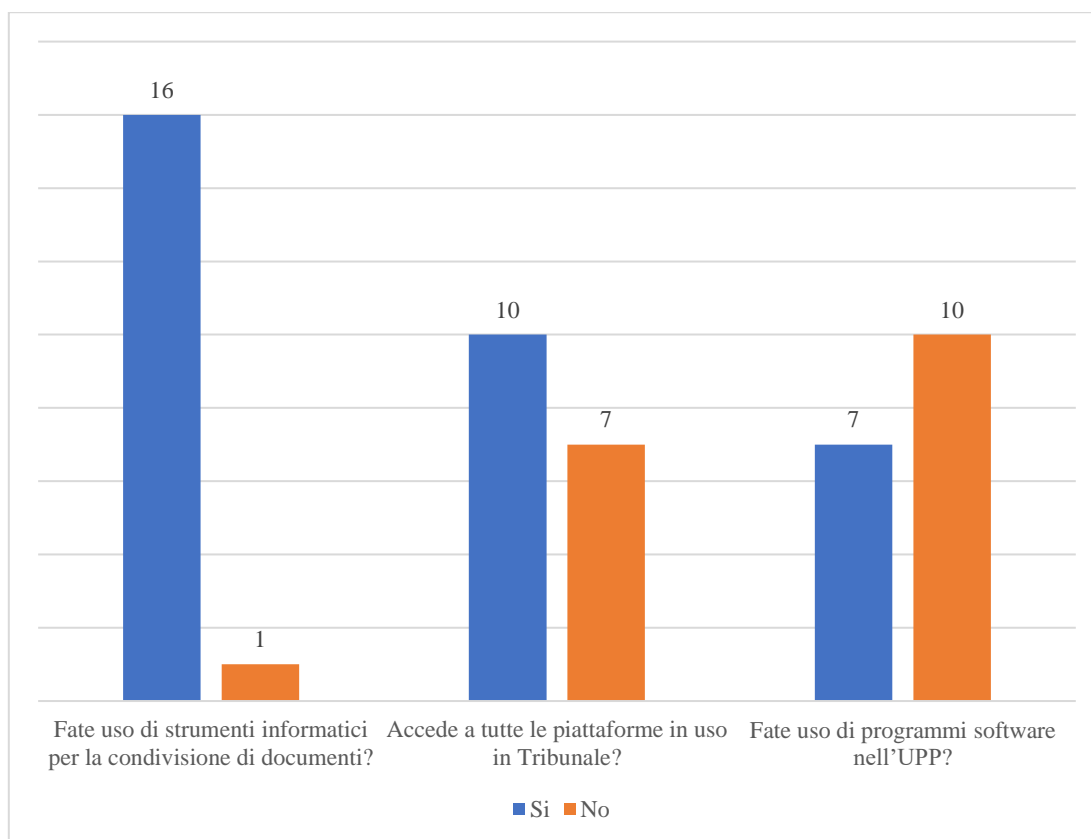


Come è possibile evincere dal Grafico 13, si rileva un certo grado di omogeneità tra gli addetti UPP intervistati in ordine alle attività di studio della controversia.

## **Sezione VI: Strumenti Informatici**

Infine, come premesso, l'ultima sezione del questionario mira a raccogliere informazioni relativamente agli strumenti informatici a disposizione dei funzionari UPP. Il grafico che segue mostra le domande poste in relazione a tale aspetto e le relative risposte.

**Grafico 14 – Strumenti informatici / UPP Tribunale di Matera**



Al fine di sviluppare il percorso di *change management* in un approccio strategico di tipo "collaborativo" si suggerisce di realizzare in una logica sistemica e olistica, una pluralità di

azioni/strumenti organizzativi (come un *bundle* coerente di azioni organizzative) volti, anche a promuovere forme di sviluppo e apprendimento individuale ed organizzativo. In particolare, ci si riferisce a:

- Costituzione di un team temporaneo e operativo per il progetto di *change management*, formato dalle diverse professionalità e stakeholder interni del tribunale e dalla componente accademica - che svolgerà un ruolo di *knowledge brokering* - finalizzato allo sviluppo effettivo di soluzioni e pratiche organizzative. Il Gruppo dovrebbe essere progettato come un “*mattone costitutivo di un sistema sociale di apprendimento*” laddove i suoi membri rappresentano i “contenitori” sociali delle competenze che costituiscono questi sistemi: una forma di aggregazione organizzativa informale in cui, tramite la condivisione di un obiettivo, le persone sviluppano e condividono pratiche, soluzioni organizzative, modi di fare le cose, linguaggi, come logica conseguenza del loro coinvolgimento in questa attività comune. Il gruppo prevederà il sistematico ricorso a riunioni e incontri (anche telematici), secondo una procedura che ne stabilisce frequenza e contenuti.
- Attività di formazione e sviluppo dell'apprendimento: un'attività di formazione indirizzata agli UPP in una logica di *action learning*, ossia di “formazione-azione” finalizzata allo sviluppo individuale, di gruppo ed organizzativo, attraverso l'esperienza concreta in cui questi attori imparano con gli altri a lavorare su problemi reali e a riflettere sulla loro esperienza e a limitare processi di resistenza organizzativa.



## Bibliografia di riferimento

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](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>