

L'inserimento dell'addetto UPP all'interno delle prassi organizzative degli UUGG

Uno studio di caso sull'area penale del Tribunale Ordinario di Venezia

Giulia Mezzetti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter discusses the results of a qualitative research conducted at the Court of Venice, aimed identifying viable actions to maximize the added value of newly-introduced UPP officers. The analysis shows that the gradual insertion of the UPP officers allowed to clear out backlog work, as they could effectively act as pivots between judicial and registry offices' activities. However, the added value they represent is not fully exploited, due to the lack of a shared interpretation of their role. The implementable actions identified can remedy these critical elements, as long as this temporary staff will be stabilized.

Keywords Qualitative research. UPP officers. Backlog. Pivots. Added value.

Sommario 1 Introduzione. – 2 Domande di ricerca. – 3 Metodologia. – 4 Il contesto: una serie di debolezze strutturali. – 5 I risultati dell'indagine. – 5.1 Le mansioni dell'addetto UPP nel caso in esame. – 5.2 La figura dell'addetto UPP: diverse interpretazioni. – 6 Alcune soluzioni possibili.

1 Introduzione

A distanza di circa un anno e mezzo dalla creazione dell'Ufficio per il Processo con il d.l. n. 80/2021, emanato nel quadro delle misure finanziarie dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza volte a rendere più efficiente il "sistema giustizia" italiano, è apparso opportuno svolgere un'indagine finalizzata a meglio comprendere l'impiego del nuovo profilo funzionale introdotto nel nostro ordinamento con l'Ufficio per il Processo - quello dell'Addetto all'Ufficio per il Processo - figura cardine di tale nuova unità organizzativa. Oltre a raccogliere il punto di vista degli addetti UPP tramite l'indagine con questionario descritta nel capitolo "La parola agli addetti UPP. Un'indagine con questionario sull'inserimento dell'addetto UPP negli UUGG. Il caso veneto", il team dell'Università Ca' Foscari ha ritenuto, con la propria unità di ricerca competente in materia di studi organizzativi, e su richiesta dei referenti degli UGG veneziani, di procedere a uno studio approfondito della creazione dell'UPP nell'area penale del Tribunale Ordinario, all'interno di una più ampia ricognizione di criticità e buone pratiche nei processi organizzativi di questa branca del Tribunale.

L'individuazione dell'area penale è risultata dalla constatazione che il settore penale, non ancora raggiunto dalle attese riforme in materia di digitalizzazione della procedura (a differenza del settore civile), può beneficiare anche di micro-interventi di efficientamento volti a migliorare la qualità delle prassi organizzative interne. A tale scopo è stata allora dedicata la linea di attività illustrata nel presente contributo, ove ci si sofferma nello specifico sulle modalità di inserimento della figura dell'addetto UPP per come sono state osservate e valutate dalle diverse anime dell'area penale del Tribunale Ordinario - magistrati, funzionari giudiziari, cancellieri, assistenti giudiziari, nonché gli addetti UPP stessi - interpellati attraverso una raccolta di interviste e un successivo momento di confronto guidato, descritti nella sezione metodologica. Non ci si è infatti solo limitati a raccogliere il punto di vista degli interlocutori coinvolti, ma si è anche proceduto all'identificazione, sulla base del loro sapere "tacito" come attori esperti del sistema della giustizia, di alcune azioni da rafforzare o implementare riguardo l'impiego degli addetti UPP e altri aspetti dell'organizzazione interna, sulle quali si registra il consenso degli attori stessi. La convergenza su aree di accordo permette infatti di individuare possibili soluzioni organizzative in grado di soddisfare le esigenze di tutti gli stakeholder, valorizzandone l'expertise e le esperienze (Bertin 2011).

Alla presente ricerca hanno partecipato Sofia Goldin, Tommaso Tiberio e Pierandrea Volpato.

2 Domande di ricerca

L'attività della linea di ricerca qui presentata ha preso avvio dall'analisi delle evidenze empiriche emerse nella fase di osservazione condotta durante la prima parte del progetto, tra aprile 2022 e settembre 2022. Durante questa fase, infatti, sono state raccolte quattro interviste con il personale togato e due interviste con addetti UPP neo-assunti, cui si è aggiunto un focus group con magistrati dell'area penale del Tribunale. Queste attività di indagine hanno permesso di evidenziare le differenze tra i gruppi di addetti UPP entrati in ruolo nelle diverse tornate di assunzione aperte nel 2022. Come è noto, la prima fase di assunzione e inserimento di febbraio 2022 non ha avuto l'esito pienamente sperato per gli UUGG di Venezia, con un tasso di scopertura degli addetti UPP di circa un terzo rispetto ai posti previsti. All'inizio dell'estate 2022 il Ministero ha effettuato un ripescaggio di idonei da altri Distretti e così un secondo gruppo di addetti UPP è entrato in ruolo a Venezia, portando il numero degli assunti più vicino a quello inizialmente programmato nei progetti organizzativi degli UUGG veneziani. Considerando dunque che il primo gruppo di addetti UPP assunti aveva oltre sei mesi di operatività post-formazione, mentre il secondo gruppo stava terminando l'inserimento, il focus group¹ condotto ha consentito di rilevare le possibili sfide poste alla piena funzionalità dell'UPP e ha indicato la necessità di indagare in modo approfondito le modalità di gestione più efficaci di tale nuova unità organizzativa.

Accanto a ciò, veniva manifestato il bisogno di fornire un supporto all'area penale degli UUGG, concentrandosi in particolare sul Tribunale, a fronte della complessità in materia di flussi e processi organizzativi cui il sistema processuale penale deve far fronte, in mancanza della piena digitalizzazione della procedura penale e della conseguente delicata e laboriosa gestione e dei fascicoli cartacei e degli applicativi. A questi aspetti si aggiungono le gravose criticità di cui soffre la sede veneziana, quali le ampie scoperture di organico e le carenze infrastrutturali di cui si dà conto nel par. 4 (ad es. qualità della connessione internet), che rendevano necessaria un'ulteriore riflessione sulle possibilità di miglioramento dei processi organizzativi interni, anche in forma di micro-interventi, al fine di ottimizzare l'efficacia dell'introduzione della nuova unità organizzativa rappresentata dall'Ufficio Per il Processo.

1 Il focus group è una tecnica di rilevazione dell'informazione basata su una discussione tra un gruppo di persone composto da non più di 10 membri, guidata da un ricercatore-moderatore e focalizzata su un argomento dato, sul quale si intende attivare un confronto il quale, opportunamente moderato, consente di osservare il processo di costruzione delle opinioni (Acocella 2005).

Le esigenze conoscitive che la linea di azione qui presentata intendeva dunque soddisfare riguardavano nello specifico l'individuazione di buone pratiche e criticità all'interno dei modelli organizzativi dell'area penale del Tribunale, in particolare per quanto riguarda la suddivisione dei compiti tra le diverse figure - con riferimento soprattutto alla nuova figura dell'addetto UPP - nonché le procedure di gestione di fascicoli e applicativi. In ultima analisi, l'obiettivo di fondo della presente linea di ricerca, anche in sinergia con l'attività di indagine presentata nel capitolo "La parola agli addetti UPP. Un'indagine con questionario sull'inserimento dell'addetto UPP negli UUGG. Il caso veneto", era la comprensione del funzionamento dell'Ufficio Per il Processo, l'individuazione dei vantaggi di tale nuovo modulo organizzativo, nonché gli eventuali limiti dell'introduzione degli addetti UPP.

3 Metodologia

Per rispondere a tali domande di ricerca, si è dunque proceduto alla conduzione di 13 interviste semi-strutturate (Bichi, 2007) tra marzo e aprile 2023,² di cui:

- 9 con rappresentanti del personale amministrativo (con diverse qualifiche);
- 2 con addetti UPP;
- 2 con tecnici di amministrazione, figure anch'esse previste e neo-assunte nel quadro delle misure varate per l'efficientamento del "sistema giustizia".

Non sono stati inclusi magistrati in questa fase di raccolta di materiale empirico poiché il personale togato, come sopra ricordato, era già stato interpellato durante la prima parte del progetto.

La traccia dell'intervista³ mirava a esplorare le seguenti aree tematiche:

- Il percorso formativo e professionale e le aspettative di carriera;
- Le attività prevalentemente svolte;
- I profili funzionali con cui si collabora maggiormente;

² Condotte da Giulia Mezzetti come assegnista di ricerca e da Sofia Goldin, Tommaso Tiberio, Pierandrea Volpato come borsisti di ricerca, formati allo scopo da Giulia Mezzetti.

³ Sono state utilizzate due tracce di intervista, una con i rappresentanti del personale amministrativo, una con i neo-assunti addetti UPP e tecnici di amministrazione. Tuttavia, le due tracce presentano solo piccole differenze - con una maggior enfasi sul percorso di studi e le aspettative professionali nella traccia utilizzata con i neo-assunti addetti UPP e tecnici di amministrazione. Entrambe le tracce si trovano accluse al presente contributo.

- Eventuali motivi di insoddisfazione riguardo le mansioni svolte e un giudizio circa la definizione delle proprie mansioni;
- Le criticità riscontrate nella gestione dei flussi e dei processi tra gli uffici dei giudizi e la cancelleria;
- Gli aspetti positivi e di buona funzionalità riscontrati;
- I desideri o raccomandazioni rispetto a cambiamenti da introdurre;
- La strumentazione a disposizione in termini di applicativi e risorse informatiche.

A ciò si è affiancata l'analisi di una serie di documenti quali il progetto organizzativo redatto in vista dell'ingresso in ruolo degli addetti UPP previsti dal Ministero per il Tribunale di Venezia e gli ordini di servizio emanati dal Tribunale stesso per gli addetti UPP effettivamente assunti, per meglio comprendere e contestualizzare le dichiarazioni rese dagli intervistati e dalle intervistate.

L'analisi del materiale empirico raccolto a mezzo delle interviste semi-strutturate ha permesso di sondare approfonditamente le criticità come gli aspetti positivi rilevati dagli interlocutori circa l'introduzione dell'Ufficio Per il Processo, nonché di individuare una serie di aree o ambiti sui quali operare (o mantenere attivi) dei micro-interventi per migliorare la qualità dei processi organizzativi nel loro insieme, indicati direttamente o indirettamente dalle e dagli intervistati sotto forma di raccomandazioni.

Tali considerazioni hanno rappresentato la base per la conduzione di una riflessione guidata attraverso l'utilizzo di metodi partecipativi basati sul consenso, definiti appunto "consensus methods" (Bertin 2011), e il coinvolgimento di un campione di soggetti già coinvolti nella prima fase della ricerca. In particolare, si è scelto di fare ricorso alla cosiddetta Nominal Group Technique (NGT), una delle tecniche della famiglia metodologica dei "consensus methods", che viene utilizzata per attivare un confronto di gruppo tra esperti per il conseguimento di un obiettivo. In questo caso, i soggetti esperti sono rappresentati dagli attori del sistema giustizia, poiché vivono e agiscono in prima persona i processi organizzativi oggetto della discussione, e ne sono dunque a tutti gli effetti i maggiori conoscitori. Il confronto aiuta quindi a fare emergere dimensioni che non sempre sono evidenti ma possono essere parte di un bagaglio di conoscenze "tacite", detenute dagli esperti e "date per scontate", al fine di condividere una riflessione su di esse. L'obiettivo da raggiungere corrisponde alla selezione, tra le azioni implementabili emerse dall'analisi delle interviste, di quelle ritenute dal gruppo di esperti più necessarie (criterio di *importanza*) e realizzabili (criterio di *fattibilità*). Per giungere a tale selezione, occorre identificare le azioni sulle quali converge il consenso di tali esperti, ossia sulle quali si registrano simili giudizi circa l'importanza e la fattibilità.

Riepilogando, l'impiego di tale metodologia ha comportato:

- Una prima fase detta "ideativa-creativa", consistita nella ricognizione e nella comparazione delle buone pratiche e delle criticità segnalate da tutti i soggetti interessati (magistrati, addetti UPP, personale amministrativo);
- Una seconda fase detta "concettuale", consistita nell'elaborazione, da parte del team di ricerca, di un insieme di item come possibili azioni implementabili in risposta alle criticità;
- Una terza fase detta "valutativa", consistita nella valutazione di tali item attraverso la tecnica NGT, che ha previsto il coinvolgimento di un campione dei soggetti preliminarmente intervistati, chiamati a giudicare l'importanza e la fattibilità di ciascuna azione espressa sotto forma di *item*.

La tecnica NGT prevede che il lavoro di gruppo si svolga in modalità sincrona, attraverso un incontro in presenza, e necessita di buoni livelli di collaborazione. L'ultima fase ha dunque avuto luogo tramite un incontro, avvenuto il 20 luglio 2023, che ha visto la partecipazione di 9 soggetti, dei quali 7 avevano preso parte al round di interviste precedentemente raccolte, mentre 2 erano magistrati, interpellati nella prima fase del progetto (tra aprile e settembre 2022) e non coinvolti in questo secondo round di interviste. La loro presenza in questa fase, tuttavia, è stata giudicata fondamentale, poiché i giudici concorrono direttamente alla presa di decisioni e all'implementazione di azioni, e sono i primi responsabili dell'andamento delle Sezioni in cui operano. La loro assenza, dunque, avrebbe rischiato di far svolgere al gruppo un esercizio a vuoto, senza conseguenze. I partecipanti, in ogni caso, sono stati scelti sulla base della loro disponibilità a riconoscersi nell'obiettivo da conseguire e della loro disponibilità a discutere costruttivamente, pur nella diversità di opinioni.

La facilitazione del confronto è stata resa possibile dall'utilizzo di un software che consente di gestire in tempo reale le interazioni tra i partecipanti e che elabora immediatamente i dati raccolti. Per garantire l'efficacia e l'utilità di tale incontro, è stata seguita la procedura qui delineata:

- Si è sottoposta la lista di item ai partecipanti attraverso la piattaforma online collegata al sopra-citato software di elaborazione dei dati;
- Per ciascun item, ogni partecipante ha espresso un giudizio sull'importanza e sulla fattibilità, esprimendo un voto su una scala da 1 a 5 per ciascuno dei due criteri;
- Si è analizzato il risultato ottenuto da ciascun item sui due criteri, soffermandosi sugli item su cui il gruppo aveva espresso visioni divergenti;
- Si è discusso in particolare delle ragioni di tali divergenze;

- Si è proceduto a una seconda votazione degli item sui quali si registravano divergenze, per valutare come il confronto avesse modificato gli orientamenti del gruppo;
- Si è proceduto all'identificazione degli item, ossia delle azioni, che i partecipanti hanno simultaneamente giudicato più importanti e più fattibili.

L'impiego di tale metodologia rappresenta un valore aggiunto, poiché, ricercando la convergenza su aree di consenso comuni attraverso un processo partecipato che vede il coinvolgimento di tutte le voci "esperte", permette di identificare soluzioni in grado di soddisfare le esigenze di tutti gli stakeholder, valorizzandone l'expertise e le esperienze.

4 Il contesto: una serie di debolezze strutturali

Per comprendere adeguatamente la linea di attività qui presentata occorre ricordare le sfide cui gli Uffici Giudiziari nel loro insieme, e quelli veneziani in particolare, debbono far fronte. Innanzitutto, è noto che il "sistema giustizia" italiano soffre non solo della carenza di copertura degli organici di magistratura, ma anche di una grave e più che decennale mancanza di turnover tra il personale amministrativo, ossia di nuove assunzioni per sostituire chi gradualmente andava in pensione o rassegnava le dimissioni. È questa una delle principali cause dell'accumulo di lavoro arretrato negli Uffici Giudiziari, poiché il mancato reclutamento di nuovo personale amministrativo ha provocato un aumento dei carichi di lavoro tra le risorse esistenti, provocando così un fisiologico rallentamento nello svolgimento di numerose attività. Come è stato anche descritto dagli intervistati all'interno di questa azione di ricerca, molte attività che erano di pertinenza del personale con carica di cancelliere, come l'assistenza in udienza, sono state necessariamente assegnate ad altre figure, quali quella degli assistenti giudiziari, i quali, per poter assicurare lo svolgimento dell'indispensabile attività di assistenza in udienza, non possono svolgere con la dovuta regolarità e tempestività le altre attività amministrative e di cancelleria previste per la loro funzione.

A ciò si aggiungano le scarse misure di riqualificazione del personale esistente varate negli ultimi anni, che comportano, come anche rilevato attraverso la presente ricerca, un diffuso senso di frustrazione per mancati aumenti di stipendio e mancati riposizionamenti in ruoli di maggiore responsabilità e prestigio per il personale amministrativo attualmente in servizio. L'assenza di misure regolari di riqualificazione ha peraltro incentivato molti operatori della giustizia a cercare lavoro altrove, aggravando così la mancanza di personale.

A fronte di tali gravi carenze, l'istituzione dell'Ufficio per il Processo, con l'immissione di nuovo personale, sembra rappresentare una soluzione in grado di rispondere alle serie criticità provocate dalle scoperture di organico. In effetti, nelle intenzioni ministeriali si ravvisa la volontà di cogliere l'irripetibile opportunità rappresentata dai fondi PNRR non semplicemente per "riempire le fila" del personale amministrativo, ma per assumere nuovi profili qualificati inserendoli in una nuova unità organizzativa - l'Ufficio per il Processo - che sia in grado di rendere più efficiente la macchina organizzativa nel suo complesso, attribuendo così un valore aggiunto alle nuove assunzioni. Da questo punto di vista, l'utilizzo di questi fondi ha dischiuso delle possibilità inedite, consentendo di sperimentare la funzionalità dell'Ufficio per il Processo entro un arco di tempo tale da permettere di riscontrarne aspetti positivi e aspetti critici. Tuttavia, proprio l'orizzonte temporale di attività previsto per gli Uffici per il Processo rischia di frustrare le aspettative relative ai benefici portati da questa nuova unità organizzativa e di rappresentare un ostacolo per il successo della loro creazione: in base ai finanziamenti previsti dai fondi PNRR, gli addetti all'Ufficio per il Processo sono stati infatti assunti con un contratto a tempo determinato di durata triennale. Questo aspetto appare dirimente, poiché sembra contraddire il senso stesso della *ratio* alla base dell'istituzione dell'Ufficio per il Processo. Come si avrà modo di illustrare oltre, ciò contribuisce anche a spiegare le ragioni della frequente mancata comprensione, da parte del personale amministrativo e del personale togato, del potenziale valore aggiunto rappresentato dal nuovo profilo funzionale creato - quello appunto di addetto all'Ufficio per il Processo come cerniera tra l'attività giurisdizionale e l'attività di cancelleria.

Le sedi veneziane manifestano poi in modo esemplare l'eterogenea distribuzione del rapporto tra risorse, popolazione e domanda di giustizia di cui soffrono molte parti del territorio nazionale. Le scoperture di organico toccano infatti le punte del 60% negli UUGG veneziani: le carenze riguardano sia il personale amministrativo sia quello togato. Poiché viene considerata una sede disagiata, dove il costo della vita è particolarmente elevato, Venezia ha faticato negli anni ad attrarre candidature per i (rari) concorsi banditi, anche per la mancanza di misure incentivanti come un'indennità legata al tipo di sede, peraltro erogata da altre amministrazioni nelle medesime sedi geografiche (ad es. Il Ministero dell'Interno). Questo è avvenuto anche nel caso del reclutamento degli addetti UPP, come già ricordato.

Per quanto riguarda l'area penale del Tribunale, al 27 dicembre 2021 (prima dell'introduzione di nuovo personale con l'Ufficio per il Processo) essa pativa una scoperta di organico tra il personale amministrativo pari al 54%, con 16 unità effettivamente in servizio sulle 35 previste in pianta organica. Con la prima "tornata" di assunzioni di addetti UPP, risalente al febbraio 2022, vengono assegnati

all'area penale 6 addetti, sui 28 totali entrati in ruolo all'interno del Tribunale - i quali non rappresentano nemmeno un terzo dei 91 previsti dal Ministero della Giustizia per il Tribunale di Venezia. Nelle tornate successive, si aggiungono altre 6 unità (sulle 34 immesse), di cui due che vanno a ricoprire il ruolo di tecnici amministrativi. Alla data odierna, il settore penale può contare su 11 nuove unità totali, a fronte di una dimissione da parte di un neo-assunto addetto UPP occorsa nel frattempo.

Infine, occorre ribadire le difficoltà di cui soffrono le sedi veneziane dal punto di vista infrastrutturale. Gli uffici che hanno sede nei pur bellissimi edifici storici patiscono la mancanza di stanze e spazi interni adeguati a ospitare il personale, nonché la difficoltà a cablare efficacemente gli ambienti per assicurare una stabile connessione alla rete internet. Sebbene la mancanza di spazi adeguati sia meno avvertita nella nuova sede della Cittadella della Giustizia presso Piazzale Roma, che ospita uffici di nuova costruzione, gli interlocutori del Tribunale che hanno partecipato alla presente ricerca hanno tuttavia riferito dei gravi problemi legati al continuo malfunzionamento della rete internet, la cui scarsa potenza viene considerata inaccettabile, tenuto conto dei tempi recenti in cui la Cittadella è stata appunto creata. La bassa qualità della connessione e delle altre dotazioni informatiche aggiunge naturalmente ulteriori ostacoli al buon funzionamento del "servizio giustizia" e contribuisce a spiegare l'accumulo di arretrato in diversi settori.

5 I risultati dell'indagine

1.1 Le mansioni dell'addetto UPP nel caso in esame

Nelle prassi del caso in esame, come evidenziato dalle interviste condotte e come confermato anche dall'indagine con questionario sugli addetti UPP presentata nel report "La parola agli addetti UPP. Un'indagine con questionario sull'inserimento dell'addetto UPP negli UUGG. Il caso veneto", gli addetti UPP sono stati impiegati principalmente per le seguenti attività:

- Smaltimento dell'arretrato, soprattutto per quanto concerne l'esecuzione delle attestazioni di irrevocabilità delle sentenze, in supporto al personale di cancelleria;
- Assistenza in udienza e attività collegate pre- e post-udienza (la cosiddetta attività di "scarico dell'udienza"), in supporto al personale di cancelleria;
- Redazione di bozze di sentenze e ricerche giurisprudenziali in supporto al personale togato.

A prima vista, le attività assegnate all'addetto UPP potrebbero sembrare lievemente sbilanciate a favore delle attività di cancelleria. In effetti, inizialmente si era posta la primaria esigenza di smaltire le pendenze in materia di esecuzione delle attestazioni di irrevocabilità - una mansione fondamentale, la cui mancata esecuzione significa denegare giustizia. Gli addetti UPP hanno svolto in questo caso un ruolo indispensabile, poiché, come spiegato dal Direttore Amministrativo dell'area penale, hanno assicurato il raggiungimento dell'obiettivo, smaltendo tutto l'arretrato entro la fine del 2022 e potendo dunque mettere gli uffici nelle condizioni di lavorare sulla materia corrente. Gli obiettivi di smaltimento dell'arretrato, peraltro, erano previsti e coesenziali all'istituzione stessa dell'Ufficio Per il Processo, in linea con il mandato più ampio del PNRR di efficientamento del "sistema giustizia" italiano.

Accanto a ciò, il Direttore Amministrativo dell'area penale ha provveduto ad assegnare gli addetti UPP alle mansioni che, tradizionalmente, erano di sola pertinenza della figura del cancelliere, come l'assistenza in udienza e lo svolgimento degli adempimenti pre e post udienza. Anche in questo caso, la loro presenza si è rivelata di grande beneficio, poiché ha consentito di sgravare molti addetti del personale amministrativo dallo svolgere tali compiti, peraltro non necessariamente previsti per loro (ad esempio nel caso della figura dell'assistente giudiziario), permettendo quindi loro di adempiere alle mansioni amministrative alle quali sarebbero preposti, e dunque ulteriormente contribuendo a ridurre i carichi pendenti. Si tratta di un aspetto cruciale che evidenzia la funzionalità dell'addetto UPP, poiché proprio nell'assistenza in udienza e nelle attività pre e post-udienza si concretizza quel raccordo tra le cancellerie e i magistrati che l'Ufficio per il Processo dovrebbe garantire, a beneficio di una maggiore efficienza. In tal senso, è possibile comprendere come l'utilità derivante dall'inserimento degli addetti UPP vada ben oltre quella di sopperire alle carenze di personale.

Proprio su questo aspetto si concentra il valore che la normativa ha inteso attribuire al nuovo profilo funzionale dell'addetto UPP. Infatti, come spiega la Circolare 21 dicembre 2021 "Reclutamento, mansioni, formazione e modalità di lavoro dei primi 8.250 addetti all'ufficio per il processo assunti ai sensi del decreto-legge n. 80 del 2021", si deve ritenere "tutt'altro che priva di significato la mansione di 'raccordo con il personale addetto alle cancellerie', solo apparentemente residuale, prevista per una qualifica solidamente collocata nella terza area funzionale del personale amministrativo, proprio per fungere (anche) da cordone ombelicale tra la sfera giurisdizionale e l'esecuzione in via amministrativa degli atti e delle attività preliminari e conseguenti: spoglio delle nuove iscrizioni, verifica dei presupposti di priorità di trattazione, 'scarico' dell'udienza, attività di notifica e comunicazione alle parti, accertamento della definitività del

provvedimento e cura della fase esecutiva, nonché – deve ritenersi in ragione della strettissima correlazione tra studio del fascicolo e trattazione della causa nel luogo processuale a ciò deputato – di assistenza al magistrato, togato o onorario, in udienza, con conseguente possibilità pertanto di celebrare l'udienza anche nelle ore pomeridiane”.⁴

A ciò si è affiancato, in maniera crescente nel corso del tempo (sempur con delle differenze come si vedrà oltre), il supporto prestato dagli addetti UPP ai magistrati nelle attività di loro stretta pertinenza, come il contributo alla redazione di bozze di sentenze e la conduzione di ricerche giurisprudenziali. In effetti, come rilevato tramite le interviste, man mano che veniva smaltito l'arretrato, è andata sempre diminuendo l'assegnazione agli addetti UPP di attività di “pura cancelleria” che avevano appunto la finalità di ridurre i carichi pendenti, a favore di un maggior riequilibrio delle loro mansioni a metà, tra le attività di cancelleria e le attività giurisdizionali, come appunto previsto dalla normativa. Entro questo quadro, mantengono comunque una posizione di centralità le attività connesse alle udienze: gli adempimenti necessari in vista dello svolgimento delle udienze, come la preparazione dei fascicoli; l'assistenza al magistrato durante l'udienza stessa; gli adempimenti successivi, come il cosiddetto “scarico delle udienze”.

Lo svolgimento di tutte queste mansioni da parte degli addetti UPP consente dunque di mantenere una coerente continuità tra il supporto all'attività giurisdizionale nello studio dei procedimenti e lo svolgimento di mansioni inerenti quegli stessi procedimenti (scarico delle udienze, assistenza in udienza), permettendo alla figura dell'addetto UPP di ricoprire pienamente quel ruolo di cerniera tra le cancellerie e i magistrati previsto dalla normativa con cui è stata introdotta.

1.2 La figura dell'addetto UPP: diverse interpretazioni

Nonostante quanto descritto sembri rispettare il mandato con il quale è stato creato l'Ufficio per il Processo, mettendo così a frutto le caratteristiche specifiche di questa nuova unità organizzativa per una migliore efficienza dell'operato degli uffici, l'indagine condotta ha evidenziato l'esistenza di diverse interpretazioni del ruolo degli addetti UPP, con effetti anche considerevoli in termini di benessere organizzativo e di conseguente efficacia della loro introduzione. In particolare, si ravvisano delle tensioni latenti tra il personale di cancelleria e gli addetti UPP. Per un verso, viene riconosciuto il contributo

⁴ Cfr. il testo della Circolare: https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_8_1.page?facetNode_1=4_10&facetNode_2=1_1%282021%29&facetNode_3=1_1%28202112%29&contenId=SDC360073&previousPage=mg_1_8#.

dei neo-assunti per il grande sgravio rappresentato dal loro lavoro nell'ambito dell'assistenza in udienza, che ha consentito al personale amministrativo, come sopra spiegato, di poter procedere allo svolgimento di molte mansioni sulle quali si accumulava dell'arretrato a causa dell'impiego di molte di queste figure, appunto, per l'assistenza in udienza:

Sono andate in pensione un sacco di persone, eravamo rimasti pochissimi ad andare in udienza, eravamo in una situazione sinceramente disperata. Da quel punto di vista gli UPP, per fortuna, vanno tutti in udienza (Rappresentante del personale amministrativo, 01)

Ciononostante, a fronte di questo riconoscimento, a giudizio di alcuni intervistati gli addetti UPP sarebbero dei cosiddetti "ibridi" che non possono svolgere vera e propria attività di cancelleria e sarebbero dunque di poco aiuto per il personale amministrativo:

Quando dicono che aiutano la cancelleria non è assolutamente vero perché se io mi trovo da sola, come spesso succede, e mi devo stampare la posta del giorno, provvedere alle misure cautelari che mi arrivano e occuparmi anche del pubblico, se io ho bisogno del fascicolo non ho nessuno che va a cercarlo, e nessuno degli addetti UPP che mi dice "hai bisogno di una mano?", "ti vado a cercare il fascicolo". (Rappresentante del personale amministrativo, 02)

Secondo altri punti di vista, il contributo fornito dagli addetti UPP per lo smaltimento dell'arretrato non rappresenta di per sé un valore aggiunto legato al profilo funzionale specifico dell'addetto UPP, e rischia di oscurare le capacità stesse del personale amministrativo:

Stanno dando un apporto molto grande per quel che riguarda lo smaltimento dell'arretrato ma diciamo che l'avremmo fatto anche noi [funzionari giudiziari] se fossimo stati sgravati da quelle incombenze fastidiose che spettano alle categorie sottostanti, ma di cui da anni ci siamo comunque dovuti occupare a trecentosessant gradi... (Rappresentante del personale amministrativo, 03)

Addirittura, si segnala la circostanza per cui il personale amministrativo si sentirebbe scavalcato e non riconosciuto nella propria funzione:

Non è facile relazionarsi con persone che hanno questo tipo di funzione [l'addetto UPP] che per noi è troppo ibrida, nel senso che pretendono di avere a volte un'ingerenza nella cancelleria e nei servizi della cancelleria disconoscendo quello che è la nostra funzione. (Rappresentante del personale amministrativo, 04)

Molti di loro devo dire che si sono approcciati molto bene, altri no, nel senso che sono arrivati dicendo "io sono un funzionario"... ecco ma da qui a dirigere una cancelleria... [occorre più esperienza]. Direi che alcuni di loro si sentono molto più vicini al magistrato che alle cancellerie. (Rappresentante del personale amministrativo, 03)

Il materiale empirico raccolto consente di formulare delle ipotesi interpretative di tale percezione negativa o pessimistica, che sembra riconducibile a una rivalità determinata dalla disparità in termini di carica e retribuzione degli addetti UPP. Questi ultimi, infatti, sono stati inquadrati come cosiddetti "funzionari giudiziari", carica alla quale il personale amministrativo può accedere solo dopo aver ricoperto varie funzioni meno qualificate. A fronte delle mancate riqualificazioni cui si faceva cenno sopra, si può comprendere come personale storicamente presente possa mal sopportare l'immissione in ruolo di nuovo personale, in molti casi privo di esperienza lavorativa pregressa, con una carica e una retribuzione superiori alla propria, per svolgere le medesime mansioni di cancelleria. Le seguenti citazioni ben illustrano questa dinamica:

Se veramente il nostro problema era trovare gente che andasse in udienza, fai un concorso per assistenti, fai concorso per cancellieri, ma non puoi prendere dei funzionari pagati da funzionari e metterli in udienza a fare diciamo due terzi del mio lavoro. (Rappresentante del personale amministrativo, 05)

C'era bisogno di manovalanza. Ma come in tutte le aziende è normale che vengano assunti i quadri bassi prima in modo che sia uno scorrimento di carriere con l'età e l'esperienza, e si coprono le fila che restano scoperte. In questo caso non è stato così. Si deve tenere conto che noi, che siamo diventati funzionari a seguito di ricorsi vari e scorrimenti difficili nelle graduatorie, abbiamo visto arrivare dei funzionari! Però dei funzionari senza esperienza. (Rappresentante del personale amministrativo, 03)

Le citazioni sopra riportate evidenziano anche come, tra il personale delle cancellerie, possa essere stata fraintesa la *ratio* dell'assunzione degli addetti all'Ufficio per il Processo, la cui istituzione doveva rappresentare molto di più rispetto alla mera immissione di nuovo personale, con l'attribuzione all'UPP di un ruolo di cerniera tra magistrati e cancellerie al fine di migliorare la gestione dei flussi organizzativi interni agli Uffici. Allo stesso tempo, si riscontra anche una consapevolezza del senso delle funzioni assegnate all'UPP, che però, come spiega l'interlocutore riportato di seguito, genera paradossalmente un ulteriore senso di frustrazione:

Dell'Ufficio Per il Processo se ne parlava nel 2000 e io me ne ero molto interessata perché mi pareva una cosa molto bella, perché era concepita come possibilità per il personale con esperienza e con una laurea, requisiti in cui rientravo, per valorizzare questa professionalità, anche dal punto di vista economico, affiancando il magistrato nelle attività para-giurisdizionali più giuridiche, al di là del ruolo della cancelleria. Ecco, diciamo che chi come me teneva a rientrare in queste possibilità si è visto defraudato anche di questa possibilità. Noi siamo stati tagliati fuori. (Rappresentante del personale amministrativo, 03)

Tali aspetti, cruciali, rischiano di far percepire gli addetti UPP come degli antagonisti, minando alle fondamenta la possibilità di instaurare un rapporto di piena collaborazione tale da consentire agli addetti UPP di svolgere fluidamente i compiti di raccordo sopra menzionati:

In una parte della cancelleria si può leggere un'antipatia. Ma sono convinto che sia una minoranza. (Addetto UPP, 01)

Si pone peraltro anche un tema generazionale nel quadro di questa percepita rivalità: gli intervistati, infatti, contrappongono la propria esperienza, derivante dai numerosi anni di servizio, all'inesperienza dei neo-assunti; in alcuni casi, viene contrapposta la propria esperienza ai titoli di studio degli addetti UPP, che nella quasi totalità si sono recentemente laureati in giurisprudenza, ma non hanno ancora maturato esperienze professionali.

Ogni tanto, forse, si fidano poco dell'esperienza di noi vecchi, essendo probabilmente loro convinti di avere una preparazione importante, fresca perché sono giovani. Hanno una laurea da poco, quindi hanno molta preparazione, non c'è dubbio; forse fanno un po' di fatica a capire che qui la preparazione è indubbiamente importante, ci mancherebbe altro, assolutamente, però l'esperienza in un mondo come questo ha il suo peso specifico. (Rappresentante del personale amministrativo, 06)

Interpretazioni divergenti del ruolo degli addetti UPP sembrano essersi diffuse anche tra il personale togato. Come riferito degli intervistati, infatti, gli addetti UPP sono impiegati in modo disomogeneo dai diversi magistrati, dando luogo così a diversi scenari possibili. Un primo scenario è quello di chi preferisce non avvalersi di questa figura, evitando di dedicare tempo alla formazione di un addetto UPP quando questi si rivela non sufficientemente preparato, poiché sembra inutile investire nella formazione di risorse che sono a tempo determinato, e le cui prospettive di stabilizzazione paiono incerte.

Io ho notato che certi magistrati non li vogliono [gli addetti UPP]. Parlando con i magistrati, io lavoro da 30 anni qua dentro, quindi insomma li conosco tutti molto bene...mi dicono "guarda se io devo dare da motivare una sentenza a loro, faccio prima a farlo io". Uno mi ha detto "a me non servono, li utilizzi lei per la cancelleria se è possibile". (Rappresentante del personale amministrativo, 04)

Un secondo scenario, opposto, è quello nel quale l'addetto UPP si vede delegare, da parte del giudice al quale è affiancato, l'esecuzione di compiti non propri:

Il giudice con cui lavoro mi delega in toto il suo lavoro: per me è interessante perché imparo molto, ma non lo trovo serio. (Addetto UPP, 01)

Un terzo scenario è quello nel quale invece si registra una soddisfazione da parte dell'addetto UPP, al quale i magistrati con cui collabora affidano sia attività giurisdizionali più semplici e routinarie, volte a sgravare i giudici delle loro molte incombenze, sia lo studio di procedimenti più complessi, il che rappresenta motivo di gratificazione per l'addetto stesso. Si tratta dell'impiego dell'addetto UPP più aderente al dettato normativo per quanto riguarda il supporto che gli addetti UPP sono chiamati a fornire al personale togato.

Prendendo in considerazione proprio il punto di vista degli addetti UPP intervistati, si registrano delle aspettative in parte disattese, ma anche una relativa soddisfazione - risultati in linea con la rilevazione quantitativa sugli addetti UPP presentata nel report "La parola agli addetti UPP. Un'indagine con questionario sull'inserimento dell'addetto UPP negli UUGG. Il caso veneto". Gli interlocutori che hanno partecipato alla ricerca, infatti, evidenziano una difficoltà a dividersi tra i due mondi - cancelleria e magistrati - e riferiscono di svolgere più attività di cancelleria di quanto non si aspettassero. Vi è però anche una comprensione di questo ultimo aspetto, a fronte delle criticità strutturali in termini di copertura di organico e arretrato da smaltire sofferte dall'Ufficio. Per quanto riguarda però le aspettative degli addetti UPP con riferimento alle attività di cancelleria, occorre segnalare che tali aspettative non sembrano in linea con quanto previsto dalla sopra citata normativa, che chiaramente esplicita le mansioni di cancelleria, intese come *raccordo*, che rientrano nel profilo dell'UPP. In base al materiale empirico raccolto e alla rilevazione quantitativa commentata nel capitolo "La parola agli addetti UPP. Un'indagine con questionario sull'inserimento dell'addetto UPP negli UUGG. Il caso veneto", è possibile ricondurre tale disallineamento tra le mansioni di cancelleria effettivamente assegnate e quelle che ci si aspettava di svolgere a tre fattori. Un primo fattore può consistere nei desideri degli addetti stessi, che, come

rilevato, in molti casi vorrebbero in futuro candidarsi al concorso da magistrato, e vorrebbero quindi svolgere principalmente attività giurisdizionale; un secondo fattore può derivare dalla confusione sul loro ruolo alimentata dalle tensioni presenti in alcuni casi con il personale di cancelleria, che, come riferito, li percepirebbe come un "corpo estraneo"; un terzo fattore può provenire dalle aspettative dei magistrati stessi, i quali potrebbero desiderare a loro volta una presenza costante degli addetti UPP al loro fianco, per sentirsi sgravati di una serie di mansioni e dunque maggiormente sostenuti nel raggiungere gli obiettivi loro assegnati concernenti il numero di procedimenti da finalizzare.

La questione generazionale sopra menzionata viene rilevata anche dagli addetti UPP e dai tecnici di amministrazione neo-assunti che hanno partecipato all'indagine: nel loro caso, viene fatto valere proprio il conseguimento della laurea, nonché le proprie competenze informatiche più avanzate di quelle del personale di ruolo "più anziano", come compensazione della propria inesperienza. In ogni caso, i neo-assunti si mostrano consapevoli di rappresentare una novità dirompente all'interno di un sistema - quello della giustizia - che dal punto di vista organizzativo ha subito nel tempo poche trasformazioni, e comprendono quindi le difficoltà insite nella gestione e nella comprensione di tale novità:

Sentendo anche le esperienze di altri Tribunali, penso che si stia andando un po' troppo in ordine sparso [nella creazione dell'UPP]. Ma lo capisco: in questo ministero in cui ci sono mansioni e ruoli talmente fossilizzati che quando si prova ad inserire un nuovo soggetto scoppia il caos [...] un mansionario non chiarissimo a livello ministeriale non aiuta a rompere questo meccanismo, questa divisione di mansioni che è ferma da 60 anni. (Addetto UPP, 02)

6 Alcune soluzioni possibili

Con riferimento specifico all'implementazione ottimale dell'Ufficio Per il Processo, sulla base delle evidenze riscontrate e secondo le modalità descritte nel par. 3, i soggetti coinvolti a mezzo di Nominal Group Technique hanno individuato le seguenti come azioni da implementare, riconoscendole come le più necessarie e al contempo come le più realizzabili:

- Chiarire a tutti i profili funzionali il valore insito nello svolgimento, da parte dell'addetto UPP, degli adempimenti pre- e post-udienza;
- Incentivare la formazione degli addetti UPP "on the job" da parte del personale amministrativo, all'interno degli stessi uffici, per ridurre la percezione di estraneità degli addetti UPP;

- Nell'ambito dell'attività giurisdizionale, assegnare in modo equilibrato mansioni semplici e routinarie e mansioni caratterizzate da maggiore complessità;
- Uniformare l'impiego degli addetti UPP da parte dei magistrati;
- Favorire il trasferimento, da parte degli addetti UPP, delle proprie competenze informatiche al personale amministrativo meno familiare con le tecnologie digitali, per favorire così uno scambio bidirezionale.

L'ordine con il quale le azioni sono state qui elencate riflette le valutazioni espresse dai soggetti coinvolti circa il grado di importanza e il grado di fattibilità di ciascuna di esse. La Tabella 1 e il Grafico 1, da leggersi congiuntamente, mostrano gli esiti dell'impiego della tecnica NGT (illustrata nel par. 3). Le azioni qui riportate sono quelle che, proposte in forma di *item*, hanno ottenuto i punteggi più alti simultaneamente per entrambi i criteri - importanza e fattibilità - a seguito di due round di votazioni. Tra il primo round di votazione e il secondo, i soggetti coinvolti, con la guida dei ricercatori-facilitatori, hanno discusso dei risultati delle divergenze d'opinione riscontrate nel primo round di votazione, per meglio comprendere le motivazioni alla base delle diverse valutazioni. Beneficiando di tale discussione, la seconda votazione si è concentrata solo sugli item sui quali si erano precedentemente registrate visioni divergenti, consentendo così di ri-valutare le azioni da realizzare.

La Tabella 1 propone l'elenco degli item riguardanti diversi aspetti dell'organizzazione degli uffici; gli item dal 12 al 22 concernono nello specifico l'Ufficio Per il Processo. Accanto a ciascun item viene riportata la media dei punteggi ottenuti a seguito delle due votazioni per il criterio di importanza e per il criterio di fattibilità. In fondo alla tabella viene riportata la media dei punteggi conseguiti da ciascuno dei due criteri, considerando i giudizi espressi dai partecipanti per tutti gli item. È necessario calcolare questo valore per individuare la soglia di riferimento oltre la quale si situano gli item, ossia le azioni, giudicati più importanti e più fattibili. In altre parole, gli item che hanno ottenuto un punteggio superiore alla media di 3,13 corrispondono alle azioni considerate più importanti, e gli item che hanno ottenuto un punteggio superiore a 3,14 corrispondono alle azioni considerate più fattibili.

Per individuare così le azioni simultaneamente considerate più importanti e fattibili occorre considerare i due criteri congiuntamente. Nel seguente grafico di dispersione (Grafico 1) sono mostrati gli item (la cui numerazione corrisponde a quella riportata nella Tabella 1) che superano sia il valore soglia della media ottenuta dal criterio di importanza sia il valore-soglia della media ottenuta dal criterio di fattibilità. Si tratta degli item evidenziati con i colori verde e azzurro - il verde corrisponde agli item, ossia alle azioni, che riguardano l'Ufficio per il Processo nello specifico.

L'inserimento dell'addetto UPP all'interno delle prassi organizzative degli UUGG

Tabella 1 Medie dei punteggi ottenuti da ciascun item e da ciascun criterio

ELENCO ITEM	Importanza media delle votazioni per ciascun item	Fattibilità media delle votazioni per ciascun item
1. Investire per migliorare l'infrastruttura informatica (computer, sistemi operativi, connessione internet...)	5,00	4,22
2. Procura, Tribunale e Corte d'Appello dovrebbero incontrarsi per migliorare l'utilizzo condiviso degli applicativi	4,00	4,11
3. Organizzare una nuova formazione sul SICP	3,44	3,78
4. Creare alcune PEC specifiche per rendere più efficiente l'attività di controllo della posta	2,67	3,00
5. Creare un archivio dei registri informatico per semplificare la trasmissione degli atti	2,89	3,00
6. Migliorare la tenuta dei registri	3,67	4,11
7. Migliorare le skills informatiche di tutto il personale	3,89	4,22
8. Mantenere lo sportello su appuntamento	3,78	4,11
9. Ripristinare un orario più ampio di apertura dello sportello, per consentire agli avvocati di presentarsi anche senza appuntamento	1,89	1,78
10. Gli addetti UPP devono partecipare alle attività di sportello	2,11	2,00
11. Risolvere il problema dei fascicoli sparsi negli uffici per rispondere meglio alle richieste allo sportello	3,44	3,22
12. Gli addetti UPP devono mettere a disposizione degli uffici le loro competenze informatiche	3,33	3,78
13. Mettere tutti gli addetti UPP in una sola stanza per evitare tensioni con la cancelleria	1,44	1,44
14. Il personale amministrativo deve formare gli addetti UPP "on the job" sulle attività di cancelleria	3,78	4,22
15. Gli addetti UPP devono svolgere gli adempimenti pre- e post- udienza	4,22	4,56
16. Non serve formare gli addetti UPP all'attività giurisdizionale	1,56	2,67
17. Gli addetti UPP dovrebbero seguire solo le udienze del loro magistrato di riferimento	3,11	2,89
18. Gli addetti UPP non devono dire al personale amministrativo come svolgere gli adempimenti	1,67	2,67
19. Gli addetti UPP devono occuparsi solo dell'arretrato in cancelleria	1,56	1,44
20. In futuro non servono addetti UPP ma più personale amministrativo	2,33	2,67
21. Il magistrato dovrebbe dare agli addetti UPP sia mansioni facili e routinarie sia lo studio di fascicoli più complessi	4,00	4,11
22. Uniformare l'impiego degli addetti UPP da parte dei magistrati	4,22	3,78
23. Ridurre la durata delle udienze per consentire al personale amministrativo di procedere con le altre mansioni	2,78	2,00
24. Lo smart working permette di concentrarsi meglio sugli adempimenti riguardanti i fascicoli	2,33	2,44
25. Lavorare a obiettivi e non a ore	3,33	2,56
26. Rivedere il "pagellino" come sistema di valutazione della performance del personale	4,11	4,00
27. Portare a regime per tutti gli uffici l'utilizzo del file excel creato per monitorare il lavoro degli addetti UPP	3,56	3,89
28. Il tribunale dovrebbe assumere degli interpreti	3,11	1,67
29. Il tribunale dovrebbe assumere dei tecnici informatici per non affidarsi a compagnie esterne	4,33	3,33
30. Le cancellerie non dovrebbero sollecitare i magistrati riguardo gli adempimenti che devono svolgere	2,44	2,56
MEDIA delle votazioni conseguite da ciascuno dei due criteri	media 3,13	media 3,14

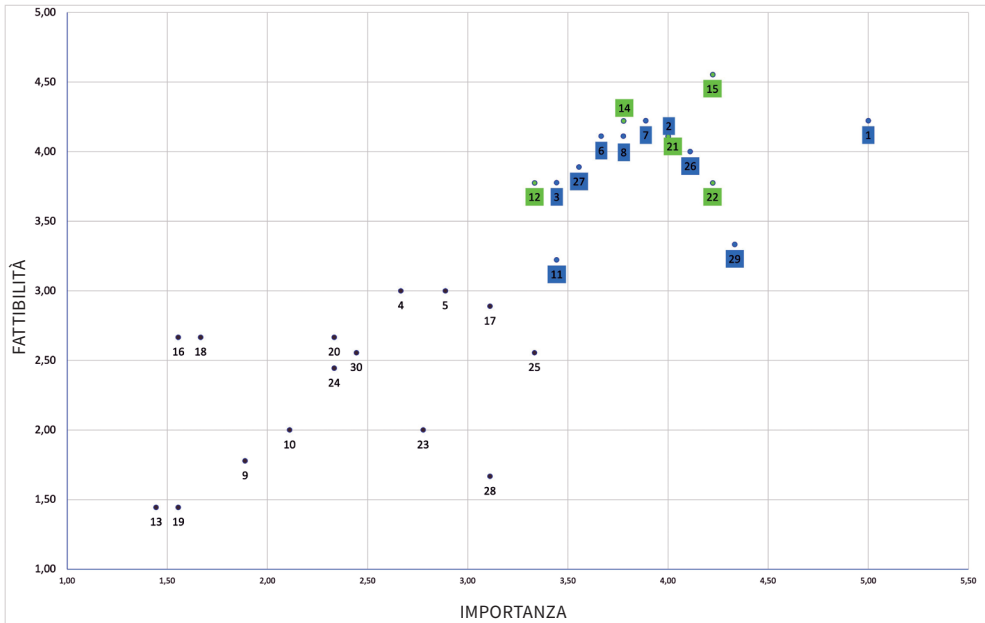


Grafico 1 Grafico di dispersione dei punteggi ottenuti dagli item per il criterio di importanza e il criterio di fattibilità

Le azioni individuate dovrebbero contribuire ad appianare le tensioni derivanti dal confronto generazionale tra il personale storicamente presente e i nuovi assunti addetti UPP e da una mancata comprensione condivisa della *ratio* dell'Ufficio per il Processo come unità organizzativa di cerniera tra magistrati e cancelleria. È tuttavia del tutto evidente che tali azioni, pur in grado di contribuire anche significativamente a migliorare il benessere organizzativo all'interno degli uffici, mettendone tutto il personale in condizione di lavorare con ancora maggiore efficacia, non possono risolvere l'ostacolo rappresentato dal carattere ancora temporaneo dell'Ufficio per il Processo. Al momento nel quale viene redatto il presente contributo, infatti, paiono ancora incerte le prospettive di stabilizzazione del personale assunto, i cui contratti giungeranno a scadenza tra il 2024 e il 2025. In assenza di misure volte a sancire l'istituzione dell'Ufficio per il Processo come modulo organizzativo permanente all'interno degli UUGG, le pur valide azioni identificate nella presente ricerca rischiano di non venire realizzate, poiché potrebbero apparire come un esercizio a vuoto ai diversi soggetti coinvolti, soprattutto quelli che si sono mostrati più scettici sull'utilità effettiva della figura dell'addetto UPP o che ne hanno frainteso le effettive funzioni.

Da ultimo, accanto alle azioni sopra elencate, che riguardano nello specifico l'Ufficio Per il Processo, si riportano le ulteriori azioni che i soggetti coinvolti hanno ritenuto implementabili (o scalabili, nel caso di azioni già parzialmente poste in essere) per migliorare più in generale la qualità dei processi organizzativi interni agli uffici. Anche in questo caso, si tratta di azioni corrispondenti ad item che hanno conseguito i punteggi più alti per entrambi i criteri. ossia:

- Investire per migliorare l'infrastruttura informatica;
- Istituire un canale di dialogo più produttivo con la Procura e la Corte d'Appello per l'utilizzo corretto degli applicativi, al fine di ridurre gli errori di compilazione e il conseguente re-invio dei fascicoli;
- Migliorare le skills informatiche di tutto il personale, anche attraverso nuove formazioni mirate sull'utilizzo dell'applicativo SICP;
- Mantenere lo sportello con il pubblico su appuntamento;
- Migliorare la tenuta dei registri, anche attraverso un miglioramento delle procedure per il recupero delle componenti dei fascicoli, per meglio rispondere alle richieste del pubblico allo sportello;
- Modificare l'attuale sistema di valutazione della performance del personale adottato internamente agli uffici;
- Creare un sistema informativo per ridistribuire i carichi di lavoro (quantità, tipo) in tempo reale per tutto il personale, sulla base del cosiddetto "cruscotto" attualmente utilizzato per il personale amministrativo e gli addetti UPP, utile a monitorare con maggiore precisione lo stato di avanzamento dei lavori;
- Assunzione di tecnici informatici per non doversi affidare a soggetti terzi.

Bibliografia essenziale

- ACOCELLA I., *L'uso dei focus groups nella ricerca sociale: vantaggi e svantaggi*, in *Quaderni di Sociologia* [Online], 2005, 37. <https://doi.org/10.4000/qds.1077>.
- BICHI R., *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale*, Carocci, Roma, 2007.
- BERTIN G., *Con-sensus method. Ricerca sociale e costruzione di senso*, Franco-Angeli, Milano, 2011.

Allegato 1: Traccia intervista per il personale di cancelleria

[Funzioni, ruolo, interazione con le altre figure]

- Quali funzioni sono a lei assegnate?
- Cosa fate con/per i magistrati? Quali compiti? Secondo quali procedure? *[aspetto relativo alla divisione del lavoro]* Com'è la relazione con i magistrati? *[aspetto relativo al grado di qualità delle relazioni]*
- Cosa fate all'interno della vostra cancelleria? Come sono suddivisi i compiti? Secondo quali procedure? *[aspetto relativo alla divisione del lavoro]* Come sono le relazioni tra di voi colleghi della cancelleria? *[aspetto relativo al grado di qualità delle relazioni]*
- Cosa fate con gli addetti UPP? Cosa fanno loro per la vostra cancelleria? Per quali compiti? Secondo quali procedure? E in che modo vi relazionate con gli addetti UPP?

[Aspetti critici]

[Al netto del fatto che avete infrastruttura carente e personale carente, aspetti su cui però non possiamo intervenire... ecco, tolti questi due aspetti...]

- Ricontra delle criticità in termini di flussi e organizzazione del lavoro all'interno della sua cancelleria o nei passaggi tra la cancelleria e i magistrati o gli addetti UPP? Per criticità intendiamo gli aspetti più lenti e farraginosi, o in cui si rischia di commettere degli errori, o sui quali ci sono frequenti incomprensioni.
- Come si potrebbe intervenire, a suo avviso? Quali aspetti sono migliorabili e come? Se avesse la “bacchetta magica”, cosa le piacerebbe cambiare dell'organizzazione del lavoro?
- Come vi è stata introdotta e spiegata la figura degli addetti UPP? Ritiene che il loro mansionario sia stato ben definito? Ritiene che l'impiego attuale di queste figure risponda alle esigenze del Tribunale? Ci sono degli aspetti che modificherebbe?
- Ritiene che lo smart working adottato a partire dalla pandemia abbia aumentato tali criticità? In che modo?

[Buone pratiche]

- Quali aspetti dell'organizzazione del lavoro della sua cancelleria invece funzionano bene? Questi aspetti “funzionanti” si potrebbero estendere/trasferire in altri ambiti del vostro lavoro?

L'inserimento dell'addetto UPP all'interno delle prassi organizzative degli UUGG

– Quali aspetti dell'organizzazione del lavoro con i magistrati e con gli addetti UPP funzionano bene? Cosa si potrebbe replicare o trasferire ad altri ambiti del suo lavoro?

– Trova utile l'inserimento della figura degli UPP/l'istituzione dell'Ufficio del Processo? Per quali motivi?

– Ci sono degli aspetti dell'organizzazione del lavoro che hanno beneficiato della flessibilità consentita dallo smart working?

[Strumentazione]

– Mi può descrivere, per la sua esperienza, il flusso documentale dei fascicoli? Dove si origina lo stampato e come si muove? In particolare, per quali luoghi fisici e per quali "luoghi digitali" (applicativi) passano? Ci sono dei colli di bottiglia o situazioni di possibile criticità nella gestione ordinaria dei flussi?

– Utilizzate degli strumenti come fogli excel, cartelle condivise, ecc... per organizzare meglio il lavoro? Questi vanno a sopperire ad eventuali mancanze o criticità degli strumenti in dotazione? Quali soluzioni potrebbero essere adottate per semplificare dei passaggi?

[Informazioni da riportare nella cover sheet]

Avrei due ultime domande da porle, brevissime:

– Quanti anni di servizio ha come impiegato della cancelleria (non importa quanti anni in quanti ruoli, ma il totale)

– La sua formazione pregressa (se ha una laurea e quale)

Allegato 2: Traccia intervista per gli addetti all'UPP

[Percorso di studi e preparazione, ruolo e funzioni, interazione con le altre figure]

– Qual è il suo percorso formativo e professionale?

– Da quando ha preso servizio?

– Mi descriverebbe le sue mansioni? OPPURE Mi descriverebbe la sua giornata-tipo o la sua settimana-tipo? *[segue approfondimento sulle mansioni descritte nella giornata/settimana-tipo]*

– Ha ricevuto una formazione? Da chi? Su quali aspetti?

– È affiancato a un solo magistrato o lavora con diversi magistrati? Quali compiti deve svolgere per / con il / i magistrati? Come è organizzato il lavoro? *[aspetto relativo alla divisione del lavoro]* Com'è la relazione con i magistrati? *[aspetto relativo al grado di qualità delle relazioni]*

– Quali mansioni svolge all'interno della cancelleria/con il personale amministrativo? Secondo quali procedure? *[aspetto relativo alla divisione del lavoro]* Com'è la relazione con il personale della cancelleria? *[aspetto relativo al grado di qualità delle relazioni]*

– Lavora in team con altri addetti UPP per i magistrati e/o per la cancelleria? *[aspetto relativo alla divisione del lavoro]* Com'è la relazione con i suoi colleghi addetti UPP? *[aspetto relativo al grado di qualità delle relazioni]*

– Ritieni che la sua preparazione e la sua esperienza professionale pregressa siano adeguati per le mansioni che le vengono assegnate? Si è trovato in difficoltà rispetto ad alcuni compiti? O viceversa si è mai trovato insoddisfatto per il tipo di compiti che deve svolgere? (li ritiene troppo “facili”, burocratici...). Il lavoro che svolge risponde alle aspettative che aveva? Dove si vedrebbe di qui a tre anni?

– Ritieni che il mansionario e la funzione dell'addetto UPP siano ben definiti? Ricontra divergenze nel modo in cui vengono impiegati gli addetti UPP nei diversi uffici? Quale riterrebbe che sia l'impiego ottimale degli addetti UPP?

[Aspetti critici]

[Al netto del fatto che avete infrastruttura carente e personale carente, aspetti su cui però non possiamo intervenire... ecco, tolti questi due aspetti...]

– Ricontra delle criticità in termini di flussi e organizzazione del lavoro con i magistrati? Per criticità intendiamo gli aspetti più lenti e farraginosi, o in cui si rischia di commettere degli errori, o sui quali ci sono frequenti incomprensioni.

– Ricontra delle criticità in termini di flussi e organizzazione del lavoro con il personale amministrativo e della cancelleria?

– Come si potrebbe intervenire, a suo avviso? Quali aspetti sono migliorabili e come? Se avesse la “bacchetta magica”, cosa le piacerebbe cambiare dell'organizzazione del lavoro?

– Ritieni che lo smart working adottato a partire dalla pandemia abbia aumentato tali criticità? Come?

[Buone pratiche]

– Quali aspetti dell'organizzazione del lavoro con i magistrati e con la cancelleria funzionano bene? Cosa si potrebbe replicare o trasferire ad altri ambiti del suo lavoro?

– Ci sono degli aspetti dell'organizzazione del lavoro che hanno beneficiato dello smart working?

[Strumentazione]

– Mi può descrivere, per la sua esperienza, il flusso documentale dei fascicoli? Dove si origina lo stampato e come si muove? In particolare, per quali luoghi fisici e per quali “luoghi digitali” (applicativi) passano? Ci sono dei colli di bottiglia o situazioni di possibile criticità nella gestione ordinaria dei flussi?

– Utilizzate degli strumenti come fogli excel, cartelle condivise, ecc... per organizzare meglio il lavoro? Questi vanno a sopperire ad eventuali mancanze o criticità degli strumenti in dotazione? Quali soluzioni potrebbero essere adottate per semplificare dei passaggi?