



**PROGETTO DI RICERCA**

**“PER UNA GIUSTIZIA GIUSTA:  
INNOVAZIONE ED EFFICIENZA NEGLI  
UFFICI GIUDIZIARI  
GIUSTIZIA AGILE”**

**SECONDO REPORT PREDISPOSTO DAI BORSISTI E  
ASSEGNISTI DI RICERCA DELL’UNIVERSITÀ DI  
CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE SUL  
TRIBUNALE DI CASSINO (FR)**

## **SOMMARIO**

### **REPORT SUI DATI RACCOLTI DAI QUESTIONARI E DALLE INTERVISTE**

1. Premessa.....	3
2. Risultati delle interviste e dei questionari sottoposti ai magistrati.....	4
2.1 Proposte di miglioramento dell'ufficio per il processo secondo i magistrati .....	5
2.2. Sistemi digitali utilizzati e plausibili soluzioni “informatiche” per velocizzare la trattazione della cause.....	6
2.3 La problematica dell'arretrato e le possibili soluzioni alla lentezza dei processi per i magistrati.....	7
3. Risultati delle interviste e dei questionari sottoposti agli addetti all'ufficio per il processo.....	8
3.1 Criticità e proposte di miglioramento dell'ufficio per il processo secondo gli addetti all'ufficio per il processo.....	10
3.2 Valorizzazione della formazione universitaria degli addetti all'ufficio per il processo quale primo passo verso una maggiore efficacia ed efficienza dell'ufficio per il processo.....	11
4. Risultati delle interviste e dei questionari sottoposti al personale di cancelleria.....	12
4.1 Criticità e proposte di miglioramento dell'ufficio per il processo secondo il personale di cancelleria.....	12
5. Risultati delle interviste e dei questionari sottoposti ai dirigenti e ai direttori amministrativi.....	13

5.1 Criticità e proposte di miglioramento dell'ufficio per il processo secondo i dirigenti e i direttori amministrativi.....14

# **REPORT SUI DATI RACCOLTI DAI QUESTIONARI E DALLE INTERVISTE**

## **1. Premessa**

Il presente report è stato condotto sia sulla base di questionari elaborati dai borsisti di ricerca e dagli assegnisti dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale, sia sulle interviste predisposte e condivise dall'Università della Tuscia, quale Università capofila del progetto di ricerca PON GOVERNANCE “PER UNA GIUSTIZIA GIUSTA: INNOVAZIONE ED EFFICIENZA NEGLI UFFICI GIUDIZIARI. GIUSTIZIA AGILE”. I questionari e le interviste sono stati sottoposti, nel mese di novembre 2022, a 17 figure esercitanti la propria attività professionale presso il Tribunale di Cassino (FR), sezione civile.

Nello specifico, hanno risposto ai questionari e alle interviste:

1. tre magistrati;
2. sette addetti all'ufficio per il processo;
3. quattro appartenenti al personale di cancelleria;
4. tre direttori amministrativi.

La partecipazione a tale report, da parte di tutto il personale del Tribunale di Cassino (FR), è stata, sin da subito, massiccia, garantendo, in questo modo, una “fotografia”, per quanto più possibile, completa della realtà del tribunale. La condivisione delle informazioni, fra il personale del tribunale e i borsisti e gli assegnisti di ricerca dell'Università di Cassino e del

Lazio Meridionale, ha permesso che questo report potesse essere realizzato in uno spirito di leale collaborazione e rispetto dei ruoli. Interessanti sono le proposte di miglioramento riportate in questo report. Esse sono il frutto di un'attenta valutazione e riflessione delle eterogenee professionalità operanti presso il Tribunale di Cassino (FR). Queste hanno volontariamente scelto di mettere a disposizione il loro tempo e le loro competenze al fine di consentire la realizzazione del presente report.

## **2. Risultati delle interviste e dei questionari sottoposti ai magistrati**

Dai questionari e dalle interviste, a cui hanno risposto i magistrati della sezione civile del Tribunale di Cassino (FR), si evidenzia come l'introduzione dell'ufficio per il processo abbia contribuito all'efficientamento dell'attività giurisdizionale. Sotto questo punto di vista, ad esempio, il contributo apportato dagli addetti all'ufficio per il processo è stato valutato indispensabile per quel che concerne l'attività di organizzazione del lavoro del magistrato. In seno a quanto appena menzionato, l'operato degli addetti all'ufficio per il processo è stato considerato di rilievo fondamentale, essendo gli addetti stessi preposti ad attività che spaziano, a mero titolo esemplificativo, dalla preparazione dell'udienza allo studio e alla ricerca della normativa italiana, europea e internazionale. Altresì, nell'ultimo campo indicato, la selezione e la ricerca delle sentenze, le quali possono essere applicate al caso sottoposto alla valutazione del magistrato, costituiscono un aiuto indispensabile fornito dagli addetti all'ufficio per il processo al magistrato stesso (per un ulteriore approfondimento sul punto, si rinvia al paragrafo tre del presente report, dove sono indicate, in maniera dettagliata, le attività affidate agli addetti all'ufficio per il processo).

La peculiarità del Tribunale di Cassino (FR), che viene alla luce dall'approfondimento dei dati contenuti nei questionari e nelle interviste riguardanti la valutazione della figura dell'addetto all'ufficio per il processo, da parte dei magistrati, si riscontra in quel rapporto di reciproca fiducia fra i magistrati della sezione civile del Tribunale, quali figure a cui è stato diretto questo report, e gli addetti all'ufficio per il processo di questa sezione. Avendo, difatti, previsto, nella predisposizione dell'organizzazione degli addetti all'ufficio per il processo, che ad ogni singolo magistrato fosse assegnato un addetto, si è venuto ad instaurare un rapporto lavorativo di "uno ad uno", determinando, in tal guisa, una fruttuosa collaborazione, da cui pare derivare una riduzione delle tempistiche processuali.

## **2.1 Proposte di miglioramento dell'ufficio per il processo secondo i magistrati**

In linea generale, come si è avuto modo di precisare nel paragrafo precedente, il lavoro svolto dagli addetti all'ufficio per il processo viene qualificato positivamente dai magistrati. Poche sono state, dunque, le difficoltà riscontrate da quest'ultimi nei riguardi dei primi. Fra queste vi è quella di una probabile carente formazione preventiva specifica, legata alle mansioni che gli addetti all'ufficio per il processo sono stati chiamati a svolgere. Bisogna, però, osservare, come si dirà maggiormente nel paragrafo tre di questo report, che, nonostante gli addetti all'ufficio per il processo non avessero seguito corsi di formazione specifici sulla/e mansione/i che sarebbero stati chiamati a svolgere, essi sono stati collocati e scelti sulla base delle loro conoscenze e competenze, ottenute sia a livello universitario che lavorativo.

## **2.2 Sistemi digitali utilizzati e plausibili soluzioni “informatiche” per velocizzare la trattazione della cause**

Le informazioni deducibili nella parte dei questionari e delle interviste dedicata allo stato di digitalizzazione dell’Ufficio giudiziario di Cassino (FR), consentono di comprendere che se, da un lato, l’applicazione dell’algoritmo di selezione delle cause risulti essere efficace nell’uguale distribuzione delle cause fra i vari magistrati, dall’altro non sempre gli strumenti digitali a disposizione possono considerarsi “all’altezza” delle aspettative dei magistrati e degli addetti all’ufficio per il processo. Nonostante l’uso dell’algoritmo sia stato valutato in maniera più che positiva da tutto il personale espletante la propria attività presso il Tribunale di Cassino (FR), poiché in grado di salvaguardare, in particolare, quanto statuito dall’art. 25<sup>1</sup>, comma primo, della Costituzione italiana ( il quale afferma che: “Nessuno può essere distolto dal giudice naturale precostituito per legge”), tuttavia, dalle risultanze ottenute perlopiù dalle interviste, si avanzano proposte di aggiornamento delle piattaforme digitali.

---

<sup>1</sup> L’algoritmo, agendo in maniera tale da assegnare “casualmente” le cause ai diversi magistrati, consente, appunto, di salvaguardare i principi di imparzialità e terzietà nella trattazione della causa. A differenza di quanto accadeva prima della sua introduzione, l’algoritmo, intervenendo prima dell’instaurazione della causa, risulta essere, a parere dei magistrati, un meccanismo di equilibrio degli interessi delle parti in causa. Infatti, l’assegnazione casuale della causa ai singoli magistrati permette che, sia quest’ultimi, che gli avvocati, si avvicinino alla trattazione e discussione della causa stessa in maniera equa, svolgendo, sia gli uni sia gli altri, la propria professione nel rispetto del proprio ruolo e del ruolo altrui.

### **2.3 La problematica dell'arretrato e le possibili soluzioni alla lentezza dei processi per i magistrati**

La problematica dell'arretrato, alla quale sono stati destinati alcuni specifici quesiti delle interviste, è stata oggetto di una riflessione approfondita soprattutto da parte dei magistrati. Quest'ultimi ritengono che, con molta probabilità, l'arretrato sussistente presso il Tribunale di Cassino (FR) possa essere imputato ad una carenza di organico (più specificamente, ad un mancato numero adeguato di magistrati togati per causa). Ciò posto, si pone in luce che è in atto, presso l'Ufficio giudiziario di cui si sta trattando, uno studio dell'arretrato ultra triennale e ultra quinquennale ad opera degli addetti all'ufficio per il processo. Studio che sembra mostrarsi utile ai fini del monitoraggio dell'arretrato.

Un altro aspetto affrontato dai magistrati riguarda l'individuazione di plausibili soluzioni con cui procedere allo smaltimento dell'arretrato. Fra le soluzioni suggerite vi è quella di incentivare l'uso dei riti alternativi e la possibilità, in concreto, di dar seguito all'unificazione dei processi, ove ciò sia possibile. Le soluzioni sopra elencate potrebbero rendere più celeri i processi, evitando la sopravvenienza di complicazioni procedurali, le quali andrebbero ad "appesantire" il processo, apportando un ulteriore dispendio di tempo.

### **3. Risultati delle interviste e dei questionari sottoposti agli addetti all'ufficio per il processo**

Gli esiti dei questionari e delle interviste, a cui hanno preso parte gli addetti all'ufficio per il processo (d'ora in poi UPP), operanti nella sezione civile del Tribunale di Cassino (FR), permettono di comprendere quel clima di stretta sinergia e di collaborazione esistente tra gli addetti medesimi, i magistrati togati e il personale di cancelleria della sezione civile del tribunale qui più volte richiamato. In particolare, questo aspetto lo si desume dalle riflessioni espresse, dagli addetti all'UPP, in quella parte dei questionari e delle interviste in cui si fa richiamo alla valorizzazione delle loro competenze ed esperienze pregresse. Infatti, tutti e sette gli addetti all'UPP hanno osservato come, prima di essere indirizzati verso la loro attuale mansione e suddivisi fra le specifiche sezioni presenti nel tribunale (civile e penale), siano stati ascoltati, tramite colloquio, dal personale che già lavorava nell'Ufficio giudiziario in esame e sottoposti ad un questionario di natura conoscitiva on-line, teso a indagare l'ambito più adeguato in cui collocare l'addetto all'UPP appena assunto. In questa maniera, è stato possibile valorizzare, a loro modo di vedere, le conoscenze di cui erano in possesso e metterle a disposizione del magistrato di riferimento. Questa "buona prassi", in base a quanto da loro dichiarato nelle interviste, ha reso il lavoro dei magistrati meno gravoso, potendo essere l'apporto degli addetti all'UPP un valido aiuto per le attività quotidiane svolte dai magistrati medesimi. Accanto all'attenzione data dai magistrati del Tribunale di Cassino (FR) alla formazione lavorativa pregressa degli addetti all'UPP, emerge come, nel loro essere distribuiti fra i vari magistrati, sia stata data rilevanza all'effettivo contributo che essi avrebbero potuto dare al magistrato a cui sarebbero stati assegnati. Infatti, attualmente, come da loro rimarcato, vi è una suddivisione in base alla quale ad ogni giudice è affidato un addetto all'UPP. In questo modo, in un'ottica di equa distribuzione degli addetti all'UPP all'interno delle varie

sezioni del Tribunale di Cassino (FR), viene garantita la corretta attenzione alla trattazione di ogni tipologia di causa.

Relativamente ai compiti assegnati agli addetti all'UPP, si può osservare, guardando alle risposte raccolte, che essi sono stati coinvolti in tutte le attività necessarie alla corretta instaurazione e definizione della causa. Per essere più chiari, le mansioni affidate agli addetti all'UPP sono le seguenti:

1. verifica della corretta instaurazione delle cause (in particolare del controllo della regolarità del contraddittorio);
2. studio del fascicolo e annessa analisi della normativa italiana, europea e internazionale applicabile al caso in esame;
3. ricerca della giurisprudenza rilevante che può essere utile alla risoluzione del caso al vaglio del magistrato di riferimento;
4. elaborazione dei provvedimenti, quali bozze di decreti, di provvedimenti e di sentenze, avente il fine di “alleggerire” il lavoro del magistrato della sezione a cui sono stati affidati;
5. verbalizzazione delle udienze.

Si aggiunge, alla descrizione or ora fatta, ciò: alcuni addetti all'UPP del Tribunale di Cassino (FR), oltre a coadiuvare il magistrato della sezione in cui espletano la loro mansione, svolgono attività di collaborazione e assistenza alla cancelleria della sezione a cui sono stati assegnati. Le attività sopra menzionate possono essere tradotte in:

1. nella lavorazione degli atti telematici;
2. aggiornamento fascicolo del magistrato;
3. scarico udienze e provvedimenti del giudice;
4. scarico atti di parte;

5. verifica delle pendenze;
6. controllo delle sentenze civili passate in giudicato;
7. accettazione telematica degli atti di parte e del giudice;
8. preparazione delle udienze.

La maggior parte degli addetti all'UPP, come anticipato nel paragrafo 2.3 del presente report, è stata coinvolta nel monitoraggio dello stato dei fascicoli ultra triennali e ultra quinquennali, quale attività diretta allo studio e alla classificazione degli arretrati.

### **3.1 Criticità e proposte di miglioramento dell'ufficio per il processo secondo gli addetti all'ufficio per il processo**

Le criticità rilevate dagli addetti all'UPP del Tribunale di Cassino (FR) riguardano, perlopiù, lo stato di digitalizzazione del Tribunale. Per alcuni sembra esservi un numero limitato di apparecchiature informatiche fornite e in uso presso il loro Ufficio giudiziario di appartenenza, provocando questo delle difficoltà nel loro lavoro quotidiano. Per altri, per quel che afferisce alla loro mansione di ricerca della giurisprudenza, sarebbe opportuno avere a disposizione un numero maggiore di Banche dati, al fine di rendere più celere e completo il lavoro di ricerca da essi svolto.

### **3.2 Valorizzazione della formazione universitaria degli addetti all'ufficio per il processo quale primo passo verso una maggiore efficacia ed efficienza dell'ufficio per il processo**

Come si è avuto modo di precisare già nei paragrafi 2.1 e 3 del presente report, la formazione degli addetti all'UPP, alle mansioni che saranno ad essi sottoposte, sembra un tassello importante sul quale basare, in futuro, la figura dell'addetto stesso. La possibilità di organizzare dei corsi universitari, "tagliati" sulle specificità degli addetti all'UPP, potrebbe dare un maggiore impulso all'attuazione delle mansioni a cui essi potrebbero essere adibiti, una volta superato il concorso. Alla formazione iniziale dovrebbe seguire un costante aggiornamento circa le novità che, nel tempo, potrebbero riguardare la loro figura.

#### **4. Risultati delle interviste e dei questionari sottoposti al personale di cancelleria**

Dai questionari sottoposti al personale di Cancelleria emerge che l'introduzione dell'UPP è considerato come uno strumento utile a migliorare le *performances* del Tribunale.

Benché il personale di cancelleria rilevi che le proprie mansioni non abbiano subito variazioni a seguito della presa di servizio da parte dei funzionari dell'UPP, il contributo di tali nuovi funzionari si è rivelato particolarmente utile per accelerare la lavorazione dei fascicoli.

L'eterogenea formazione del personale dell'UPP è considerata come un elemento positivo e deve essere valorizzata mediante l'assegnazione di mansioni *ad hoc* a ciascuna risorsa per sostenere al meglio il lavoro di Magistrati e Cancellieri.

##### **4.1 Criticità e proposte di miglioramento dell'Ufficio per il Processo secondo il personale di cancelleria**

Particolari carenze sono segnalate sotto il profilo dei supporti informatici, atteso che viene lamentata la mancanza di computer, stampanti, scanner e applicativi informatici. Inoltre, risultano carenti le postazioni, giacché accade sovente che i membri dell'UPP utilizzino quelle assegnate ai cancellieri.

Si richiede inoltre un miglioramento della qualità e della stabilità della connessione ad Internet.

Viene auspicato un maggiore coinvolgimento dei membri dell'UPP in altre attività di cancelleria.

Sul fronte dei rapporti con i soggetti coinvolti nell'amministrazione della giustizia, non sono rilevate criticità con i colleghi né con i magistrati (togati e onorari). Viene invece richiesta

maggior collaborazione da parte dell'Avvocatura, in quanto sovente non risultano versati i contributi unificati, con conseguente gravoso impegno del personale di Cancelleria nel recupero dei relativi crediti.

## **5. Risultati questionari e interviste sottoposti al Dirigente e ai direttori amministrativi**

Dai questionari sottoposti a dirigenti e direttori amministrativi emerge che l'introduzione dell'UPP è considerato come uno strumento utile a migliorare le *performances* del Tribunale, in quanto valido sostegno alla Cancellerie e ai Magistrati.

Tale Ufficio rispecchia la configurazione prefigurata nel Progetto Organizzativo Generale originariamente predisposto dal Tribunale e vede attualmente operative 28 unità.

Tali unità hanno consentito di colmare carenze organiche preesistenti, per supplire alle quali sono previste per l'anno in corso anche nuove assunzioni.

Il coordinamento tra gli addetti all'UPP e gli altri componenti dell'organico del Tribunale è ritenuto complessivamente efficace ed efficiente, anche in virtù di riunioni periodiche con il coinvolgimento del personale dirigente.

L'eterogenea formazione del personale dell'UPP è considerata come un elemento positivo e deve essere valorizzata mediante l'assegnazione a ciascuna risorsa di mansioni *ad hoc* per sostenere al meglio Magistrati e Cancellerie.

L'attività formativa del personale UPP è stata svolta sia in presenza con formatori interni (dirigenti e funzionari del Tribunale), sia a distanza su piattaforma informatica del Ministero della Giustizia.

Quanto al profilo della digitalizzazione, in materia civile sono digitalizzati tutti i nuovi procedimenti ed è in corso la digitalizzazione dei fascicoli più risalenti iscritti a ruolo in cartaceo.

### **5.1. Criticità e proposte di miglioramento dell'Ufficio per il Processo secondo il Dirigente e i direttori amministrativi**

Dai questionari e dalle interviste è emerso che una maggiore omogeneità delle attività in cui sono attualmente coinvolti gli addetti dell'UPP può essere utile a garantire l'efficientamento dell'attività giurisdizionale, in quanto allo stato le attività svolte dai membri dell'UPP sono rimesse alle indicazioni impartite dai singoli magistrati.

Si sono registrate delle criticità nella fase iniziale di costituzione dell'UPP legate essenzialmente all'utilizzazione degli applicativi informatici. Risulta che tali criticità siano state superate attraverso l'attività di formazione sopra indicata (cfr. *supra* par. 5).

Particolare attenzione deve essere rivolta alle attività di formazione dei membri dell'UPP, che merita di essere implementata con eventuale coinvolgimento delle Università partner del presente Progetto.

Particolari carenze si segnalano sotto il profilo dei supporti informatici, atteso che viene lamentata la mancanza di computer, stampanti, scanner e applicativi informatici. Inoltre, risultano carenti le postazioni, giacché accade sovente che i membri dell'UPP utilizzino quelle assegnate ai cancellieri. Si richiede inoltre un miglioramento della qualità e della stabilità della connessione ad Internet.

Quanto all'arretrato, tutti i soggetti intervistati ne attribuiscono le cause alla carenza del personale di cancelleria e dell'organico dei magistrati.