



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



UNIONE EUROPEA
Fondo Sviluppo Regionale



Agenzia per la Coesione Territoriale



Ministero della Giustizia
Direzione Generale per il Coordinamento
delle Politiche di Coesione



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Per una Giustizia Giusta

Innovazione ed efficienza negli uffici giudiziari

Analisi e studio della dimensione organizzativa

Report intermedio

Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa – DISEI

Assegnista di Ricerca

Martina Mori

martina.mori@unifi.it

Responsabile supervisore

Prof. Vincenzo Cavaliere

vincenzo.cavaliere@unifi.it



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale





1 Sommario

INTRODUZIONE	5
Il progetto Giustizia Agile	5
Il contributo del gruppo di Organizzazione Aziendale – DISEI dell'Università di Firenze	6
1 IL PROTOCOLLO DI RICERCA	7
2 IL REPORT	9
2.1 L'organizzazione dei contenuti.....	9
2.2 Le metodologie di ricerca utilizzate	10
2.2.1 La rassegna letteratura.....	10
2.2.2 L'analisi dell'organizzazione del Tribunale di Firenze	12
3 IL CONTESTO DI RICERCA	13
3.1 Le organizzazioni giudiziarie italiane	13
3.2 Gli uffici per il processo nel Tribunale di Firenze e i funzionari UpP	15
4 IL PROGETTO PILOTA: IL TRIBUNALE DI FIRENZE	18
4.1 L'analisi organizzativa del tribunale di Firenze.....	18
4.1.1 La struttura organizzativa del tribunale di Firenze	18
4.1.2 L'Organizzazione della magistratura nel Tribunale di Firenze.....	20
4.1.3 L'Organizzazione del personale tecnico amministrativo a supporto della magistratura	23
4.1.4 L'amministrazione centrale del Tribunale di Firenze	25
4.2 Una panoramica sulle attività del funzionario UpP nel Tribunale di Firenze e le necessità di ricerca emerse.....	27
4.2.1 Il profilo di ruolo dell'addetto UpP	28
4.2.2 La sequenza di attività dell'addetto UpP: una prospettiva comune.....	45



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



5	I PROSSIMI STEP DELLA RICERCA	50
6	BIBLIOGRAFIA	51

INTRODUZIONE

Il progetto Giustizia Agile

Il progetto Giustizia Agile si inserisce nel complesso di riforme e investimenti aventi come fine principale la riduzione dei tempi delle decisioni giudiziarie. L'obiettivo del progetto intende dotare il sistema giudiziario italiano di una migliore organizzazione che permetta una maggior tempestività nella realizzazione delle decisioni dei diversi tribunali civili e penali attraverso un modello di efficienza e competitività. Emerge, infatti, che il sistema della giustizia italiana sia caratterizzato da un sistema compatto di autonomia, indipendenza e professionalità dei magistrati, ma al tempo stesso, soffra di un fondamentale problema, ovvero i tempi dei processi, che si ripercuote negativamente sulla percezione della collettività circa la qualità della giustizia resa nelle aule giudiziarie e ne offusca indebitamente il valore, secondo la nota massima di Montesquieu per cui “giustizia ritardata è giustizia denegata”.

L'obiettivo del progetto, perciò, si realizza attraverso l'intervento sui fattori organizzativi, per permettere al complesso di riforme e investimenti in fase di sviluppo di realizzare i risultati in modo più rapido, massimizzando le sinergie e avviando un cambiamento di rilevanza epocale (ItaliaDomani).

Il progetto Giustizia Agile prevede la massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza del sistema anche attraverso l'implementazione di una distinta realtà organizzativa all'interno dei Tribunali, ovvero l'Ufficio per il Processo (UpP), un'equipe di supporto del magistrato e degli uffici giudiziari che ha la finalità prioritaria di smaltire l'arretrato e ridurre i tempi del processo. Per la realizzazione degli obiettivi del progetto, l'estrema importanza in questa nuova realtà di adeguate sinergie tra aspetti tecnologico-informatici ed aspetti gestionali-organizzativi trova supporto nelle Università, coinvolgendo le loro competenze giuridiche, organizzative, gestionali e informatiche.

Il progetto Giustizia Agile è così coordinato dall'Università della Tuscia e si avvale del supporto delle Università partner, tra cui l'Università degli Studi di Firenze, Sapienza

Università di Roma, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, Università degli Studi Roma, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, Scuola IMT Alti Studi Lucca, Scuola Superiore Santa Anna di Pisa, Università degli Studi di Perugia, Università di Pisa, Università degli Studi di Siena.

Nel progetto è previsto inoltre un aggiornamento dell'offerta formativa da parte dei Partner agli studenti dei corsi di area giuridica, con l'istituzione di nuovi insegnamenti, laboratori e cliniche legali sulla base delle criticità individuate nel progetto, e la creazione di percorsi di formazione post-laurea per gli addetti agli UpP, gli avvocati e le altre figure richieste dagli uffici giudiziari.

Il contributo del gruppo di Organizzazione Aziendale – DISEI dell'Università di Firenze

Nell'ambito del sopradescritto Progetto Giustizia Agile, l'Università di Firenze si inserisce con il coinvolgimento di molteplici aree scientifiche, tra cui la sfera giuridica, la sfera aziendale-organizzativa, e la sfera ingegneristica, per sostenere i processi di informatizzazione e telematizzazione degli uffici giudiziari e di disseminazione di specifiche innovazioni e supporto all'attivazione di interventi di *change management*.

Relativamente quest'ultimo punto, il gruppo di Organizzazione Aziendale afferente al Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa – DISEI apporta si inserisce nella realizzazione del progetto attraverso il supporto del processo di cambiamento organizzativo avviato con la creazione dell'Ufficio per il Processo (UpP). L'attività di ricerca del gruppo di Organizzazione Aziendale, avviata nel mese di agosto 2022, è svolta dall'assegnista Martina Mori con il coordinamento del Professore Vincenzo Cavaliere.

Il presente report mostra perciò i risultati derivante dalle attività di ricerca svolte in questi primi 5 mesi di attività, condotte sulla base del protocollo di ricerca descritto nel dettaglio nella prossima sezione.

1 IL PROTOCOLLO DI RICERCA

Le attività di ricerca di cui i risultati sono presentati in questo report attengono alla Linea di intervento 1. Definizione di moduli operativi per la costituzione e l'implementazione dell'ufficio per il processo. In particolare, le attività svolte sono inquadrare nell'ambito dell'azione 1.1. "ricognizione relativa al funzionamento degli Uffici per il processo già avviati" e in parte nell'azione 1.3 "definizione del catalogo delle attività e delle procedure per l'attivazione ed il potenziamento degli Uffici per il processo".

Sulla base delle suddette linee di intervento, prima di entrare nel dettaglio rispetto i temi e obiettivi del gruppo di organizzazione aziendale, è opportuno evidenziare che nel corso del progetto, e a seguito degli incontri con la Presidente del Tribunale di Firenze, il gruppo ha potuto delineare sempre con maggior specificità le attività necessarie alla realizzazione degli obiettivi, e individuare così le relative metodologie di ricerca.

Il Protocollo generale di ricerca del Gruppo di Organizzazione Aziendale ha il principale fine di individuare le linee di azione per guidare e supportare l'organizzazione giudiziaria del Tribunale di Firenze nell'inserimento, funzionamento e gestione efficace delle nuove realtà organizzative rappresentate dagli UPP. A tal fine, come prima azione, è stata avviata un'approfondita analisi del materiale fornito dal Tribunale di Firenze, con l'obiettivo di acquisire consapevolezza del contesto di riferimento, delle caratteristiche dell'organizzazione del sistema giudiziario fiorentino e individuare le potenziali linee di intervento su cui poter intervenire. Contestualmente, è stata svolta una rassegna delle più recenti ricerche pubblicate in letteratura organizzativa al fine di individuare i principali strumenti di analisi e le principali leve organizzative strategiche da attenzionare nella realizzazione delle proprie attività.

Considerato l'obiettivo del progetto di cui sopra e l'ambito delle relative linee di indicazione generale, il gruppo di organizzazione aziendale del DISEI ha quindi predisposto un protocollo di ricerca che rispondesse anche alle necessità emergenti dal contesto di riferimento. Tale protocollo è inoltre contestuale alla messa a disposizione del Tribunale di Firenze dei connessi strumenti e documenti al fine di supportare il

miglioramento dell'efficienza e delle prestazioni degli uffici, con particolare riferimento al cambiamento organizzativo avviato con la creazione di una distinta realtà organizzativa all'interno dei Tribunali, ovvero UpP. Nello specifico, il protocollo di ricerca prevede in linea di massima l'analisi delle attività chiave in ottica processi dell'UpP; la predisposizione di un mansionario dei profili professionali afferenti l'UpP, composto da una *job description* (i cui elementi consistono nelle tradizionali sezioni) e da un modello di competenze necessarie per lo svolgimento efficace ed efficiente dei diversi ruoli afferenti l'UpP; un'analisi empirica sulle variabili soft e strutturali in merito a determinati elementi funzionali all'efficace ed efficiente attività dell'Ufficio stesso, con eventuale individuazione dei gap formativi degli addetti e/o dei livelli di importanza e utilizzo delle competenze da parte dei titolari dei ruoli dell'ufficio UpP.

Durante lo svolgimento della ricerca, sulla base delle caratteristiche degli uffici per il processo e della prima panoramica sulle attività del funzionario UpP nel Tribunale di Firenze (per cui si rimanda alla sezione 4), gli obiettivi e le attività generali individuati nel protocollo di ricerca sono stati delineati nelle seguenti attività, individuate a seguito degli incontri e in collaborazione con la Presidente del Tribunale.

1. Individuazione e sistematizzazione di tutte le attività in capo ai funzionari UPP, anche tramite la realizzazione di un mansionario o *job description*.
2. Individuazione della sequenza di attività dell'ufficio UpP in riferimento alla procedura "standard" del settore civile - *procedimento ordinario con atto di citazione* - con il supporto della Presidente del Tribunale.
3. Analisi della modalità di inserimento degli UPP nel sistema organizzativo del Tribunale di Firenze al fine di individuarne i meccanismi, le diversità e gli elementi per poter facilitare il processo e successiva verifica all'interno delle varie sezioni riguardo la modalità in cui i funzionari UpP si integrano nelle attività di sezione e svolgono le attività di loro competenza.
4. Analisi di clima al fine di rilevare all'interno degli uffici le percezioni e gli atteggiamenti rispetto l'implementazione dell'UpP e il conseguente inserimento degli addetti nella macchina organizzativa preesistente.

Alla luce delle suddette linee di attività individuate nell'ambito del protocollo di ricerca, il presente report attiene alla realizzazione dei primi due punti, ovvero l'individuazione e sistematizzazione di tutte le attività in capo ai funzionari UPP, e l'individuazione della sequenza di attività dell'ufficio UpP in riferimento alla procedura "standard" del settore civile - procedimento ordinario con atto di citazione - con il supporto della Presidente del Tribunale. Inoltre, al fine di poter acquisire consapevolezza sulle caratteristiche ed avere una panoramica organizzativa del Tribunale di Firenze, il presente report presenta altresì i risultati dell'analisi organizzativa, il primo strumento diagnostico che ha permesso di approfondire le singole unità che compongono il sistema organizzativo e le loro relazioni.

2 IL REPORT

2.1 L'organizzazione dei contenuti

Il presente report si sviluppa parallelamente alle attività svolte durante la ricerca, che hanno dapprima avuto l'obiettivo di acquisire le conoscenze e la consapevolezza delle principali caratteristiche del contesto di riferimento, per poi poter procedere all'approfondimento delle principali leve strategiche organizzative coinvolte nella realizzazione degli obiettivi della ricerca, come mostrate nelle linee di attività del precedente paragrafo.

La sezione 3 "Il contesto della ricerca" presenta una panoramica dell'ambito in cui si sviluppa il progetto Giustizia Agile, con particolare focus alla prospettiva organizzativa e di progettazione del lavoro e gestione delle risorse umane. La sezione si apre con una descrizione delle organizzazioni giudiziarie italiane sulla base delle evidenze disponibili in letteratura. Le considerazioni ed evidenze individuate permetteranno di delineare le leve organizzative su cui attenzionare le attività di ricerca, nonché porre le prime basi per la realizzazione degli obiettivi del progetto. In questa sezione vengono inoltre introdotti gli uffici per il processo, con particolare focus sul Tribunale di Firenze. Saranno quindi presenti in questa sezione una disamina della logica adottata dalla Presidente del

Tribunale nell'attribuzione delle risorse e degli UpP che tiene conto allo stesso tempo delle linee di indirizzo disposte dal legislatore e delle principali fonti di legittimazione della figura dell'addetto UpP all'interno dei processi organizzativi interni. Sulla base delle prime considerazioni risultanti dalla sezione 3, la sezione 4 approfondisce la realtà del Tribunale di Firenze e la relativa progettazione organizzativa. Viene quindi descritta la macrostruttura organizzativa attraverso gli organigrammi e la micro-organizzazione del lavoro dell'Ufficio per il Processo attraverso i mansionari degli addetti afferenti tale ufficio. Sulla base delle attività individuate in capo agli addetti, il report presenta una rappresentazione della sequenza di attività in capo agli addetti all'UpP. È opportuno precisare che i risultati riportati in questo report sono frutto del lavoro di ricerca svolto in questi mesi dal gruppo di Organizzazione Aziendale e sono ad oggi in fase di revisione e check da parte del Presidente del Tribunale di Firenze. Pertanto, eventuali imprecisioni saranno risolte a seguito del feedback in attesa di ricezione.

Per permettere una comprensione puntuale dei risultati sopra anticipati, il paragrafo seguente descrive le metodologie di ricerca impiegate per la loro realizzazione,

2.2 Le metodologie di ricerca utilizzate

Sulla base del protocollo di ricerca di cui alla sezione 2, questa sottosezione riporta dettagliatamente i metodi di ricerca adottati in questa fase di ricerca.

2.2.1 La rassegna letteratura

Al fine di predisporre un programma di ricerca e progettare un modello di rilevazione quantitativa si è ritenuto opportuno effettuare un'analisi desk della letteratura internazionale e nazionale con riferimento specifico alla disciplina dell'organizzazione aziendale e progettazione organizzativa nelle organizzazioni giudiziarie.

Per mappare lo stato dell'arte della letteratura scientifica l'attività si è innanzitutto dedicata all'opportuna selezione dei contributi scientifici sulla base della migliore rilevanza in termini di qualità e capacità di contributo dei documenti in riferimento al

contesto organizzativo considerato, ovvero l'organizzazione giudiziaria. Seguendo il rigoroso procedimento metodologico indicato da pubblicazioni scientifiche rilevanti, (Chabowski & Samiee, 2020; López-Duarte, Vidal-Suárez, & González-Díaz, 2020; Zupic & Cater, 2015), il primo passaggio ha coinvolto il database Web of Science (WoS) Social Science Citation Index. Durante questa prima fase, è stato avviato un processo iterativo che ha visto tentativi di combinazioni diverse di parole chiave. Il fine è stato quello di individuare il set ottimale di parole chiave in grado di restituire dal panorama scientifico internazionale i contributi più rilevanti con specifico focus sulle organizzazioni giudiziarie. I risultati ottenuti sulla piattaforma WoS sono stati convalidati in modo incrociato con quelli ottenuti dalle piattaforme Scopus e Google Scholar. Le parole la cui combinazione restituiva il maggior numero di pubblicazioni consistevano in "court*;" "court*+organi*"; "court*+management"; "judicial+organi*". Una volta ottenuti i contributi maggiormente rilevanti, nella terza fase, sono stati definiti i criteri di inclusione/esclusione in base alla rilevanza del contenuto degli articoli. Sono stati selezionati tutti i documenti nei cui abstract emergeva il focus sull'organizzazione del lavoro e della progettazione organizzativa con riferimento specifico alle organizzazioni giudiziarie.

Dopo una prima lettura degli abstract, l'analisi è stata approfondita all'interno degli articoli scientifici individuati, al fine di individuare elementi, linee di intervento e leve organizzative rilevanti per le organizzazioni giudiziarie. Dopo aver svolto una rassegna dello stato dell'arte della letteratura internazionale, si è ritenuto opportuno concentrare l'attenzione sullo specifico contesto di interesse della ricerca attraverso una rassegna della letteratura organizzativa nelle riviste e pubblicazioni scientifiche italiane. Sono stati selezionati contributi pubblicati su riviste scientifiche nazionali con focus specifico sui criteri sopra descritti in modo da contestualizzare maggiormente l'analisi sul territorio italiano e sul contesto delle organizzazioni giudiziarie italiane. Per garantire l'attualità delle tematiche e dei risultati, l'intera analisi fin qui descritta ha considerato i contributi pubblicati in un intervallo di tempo specifico, ovvero dal 2010 al 2022.

2.2.2 L'analisi dell'organizzazione del Tribunale dei Firenze

Sulla base delle considerazioni emerse dall'analisi della letteratura e seguendo il protocollo di ricerca, le attività si sono quindi concentrate sull'analisi dell'organizzazione giudiziaria fiorentina in situazione corrente (*as is*). Le relative attività di analisi sono state principalmente volte ad integrare ed estendere le conoscenze e informazioni acquisite attraverso un primo studio della documentazione fornita dal Tribunale in merito alle modalità organizzative del Tribunale di Firenze, le attività previste per l'addetto UpP e le modalità di inserimento di tali figure nel contesto organizzativo. Gli strumenti di analisi individuati idonei agli obiettivi della ricerca e che verranno adottate nel corso dell'intera ricerca sono il suddetto studio della documentazione del tribunale, le interviste semi-strutturate, l'osservazione diretta, i focus group e la somministrazione di un questionario strutturato. In questo primo report, si riportano i risultati ottenuti attraverso l'analisi della documentazione e delle interviste semi-strutturate condotte con il Presidente del Tribunale di Firenze.

L'analisi della documentazione fornita dal tribunale costituisce la fase di indagine documentale, che permette un primo orientamento attraverso l'acquisizione delle informazioni contenute in documenti interni. A livello generale, questi documenti includono in linea di massima i rapporti e relazioni scritte, l'organigramma, i diagrammi dei processi, i "mansionari", gli ordini di lavoro e simili, dai quali si possa risalire, seppure anche in maniera sommaria, alle caratteristiche della posizione oggetto di studio. L'indagine documentale costituisce quindi una fase preliminare nel processo di analisi e che rappresenta la base per l'attività di ricerca, che procederà con l'integrazione con ulteriori informazioni derivanti dalle modalità di raccolta successive. In riferimento al Tribunale di Firenze, l'analisi documentale ha riguardato la documentazione a disposizione ovvero il *Progetto Ufficio per il Processo*, le *variazioni tabellari*, gli *ordini di servizio* e il *sistema di valutazione delle performance*.

Lo strumento che impiegato in questa fase di ricerca dopo l'analisi documentale è stato l'intervista, o colloquio, ovvero una serie di domande strutturate o semi-strutturate poste all'intervistato e ulteriori domande di follow-up basate sulle risposte fornite. In

questa prima fase la figura dell'intervistato è rappresentata dal Presidente del Tribunale Marilena Rizzo; successivamente, il piano di ricerca prevede il coinvolgimento degli addetti UpP, titolari del ruolo oggetto della ricerca, e delle figure che ricevono supporto da tale figura, ovvero i magistrati, che sono gerarchicamente superiori degli addetti UpP e rappresentano coloro che operativamente definiscono e indirizzano l'attività degli addetti, e il personale tecnico-amministrativo, che si interfaccia con l'addetto per l'espletamento delle attività di cancelleria.

3 IL CONTESTO DI RICERCA

3.1 Le organizzazioni giudiziarie italiane

La letteratura organizzativa descrive spesso il sistema giudiziario nazionale come una «pluralità di unità organizzative», dove a fianco dell'amministrazione centrale (Ministero della Giustizia e Consiglio Superiore della Magistratura) esiste una moltitudine di amministrazioni periferiche rappresentate dagli uffici giudiziari dislocati sull'intero territorio. Questa pluralità di unità organizzative appare caratterizzata in prevalenza da legami deboli, dove l'attività delle singole unità è tendenzialmente autonoma e scarsamente caratterizzata da interdipendenze di tipo gerarchico e tecnologico. Tuttavia, la presenza di legami deboli non esclude la necessaria presenza di legami rigidi su numerose dimensioni strutturali interne a ciascuna unità, come ad esempio gli apparati amministrativi, i vincoli normativi e le procedure che attengono al funzionamento delle attività burocratiche e di natura non professionale. Queste unità organizzative degli uffici giudiziari si presentano come «organizzazioni complesse», caratterizzate da una struttura duale in cui all'interno operano funzionari amministrativi a fianco di professionisti, i magistrati, con competenze specifiche e un alto livello di istruzione. Tali organizzazioni sono inoltre caratterizzate da una notevole diversità da sede a sede in termini di numero di personale e livello di professionalità (Dallara e colleghi, 2022; Zan, 2011).

Negli ultimi anni, nelle organizzazioni giudiziarie è in atto un rilevante cambiamento mirato all'efficientamento del sistema e dei servizi, che ha determinato dal

punto di vista organizzativo e gestionale un processo che la letteratura definisce di “managerializzazione”. I presidenti di tribunale gradualmente si trovano a svolgere un ruolo nettamente diverso rispetto al passato: oltre a dover gestire e guidare i processi di introduzione degli strumenti tecnologici negli uffici, devono inserire nelle prassi operative nuovi contenuti che incidono in modo rilevante sul lavoro quotidiano, necessitano di essere adattati al contesto, e implementati adeguatamente. Esempi chiari sono la definizione dei progetti organizzativi, dei criteri di priorità nella trattazione dei casi e strumenti di dialogo e la rendicontazione verso l'esterno (Dallara e colleghi, 2022; p. 100). Di fronte a queste nuove necessità di ruolo, appare evidente le criticità connesse alla discrezionalità necessaria e riconosciuta ai capi degli uffici amministrativi per tradurre, inserire e mettere in pratica gli input provenienti dai *decision-maker* nazionali. Il processo di managerializzazione coinvolge anche lo stesso funzionamento degli uffici giudiziari, dove da un lato vi sono i magistrati che si trovano a poter disporre di considerevole autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro; dall'altro, vi è una tendenza crescente di introduzione di strumenti e meccanismi di controllo, di verifica sulle prestazioni e coordinamento e l'avvio di una parziale digitalizzazione delle attività.

Tenuto conto di queste prime considerazioni, è utile domandarsi in che modo le misure adottate dai Presidenti di Tribunale sono influenzate dalla propria predisposizione alla gestione, dai vincoli e dalle risorse locali. Nello specifico, tra gli studiosi organizzativi è sovente l'attenzione su quali capacità (competenze) professionali e attitudini personali possono incidere nella diversa gestione dei margini di azione delle figure all'interno delle organizzazioni giudiziarie. La letteratura organizzativa ritiene fortemente che un sistema complesso e articolato come quello giudiziario abbia bisogno di partecipazione e di iniziative dal basso, ma anche di un centro di impulso, direzione e coordinamento dall'alto e, soprattutto, ritiene che le spinte dal basso e il coordinamento dall'alto si integrino e valorizzino a vicenda (Minniti, 2008; p. 27). Da un lato, il ruolo direttivo non necessariamente richiede competenze e attitudini migliori rispetto a quelle richieste a un magistrato ordinario; tuttavia, le competenze e attitudini richieste sono inevitabilmente diverse. Coloro chiamati a dirigere le organizzazioni giudiziarie necessitano infatti di competenze assimilabili maggiormente alla sfera organizzativo-

manageriale, quali ad esempio quelle di pianificazione e controllo, di leadership, di gestione delle risorse, e soprattutto di gestione del cambiamento in atto (Butera, 2013). Detto ciò, il ruolo del magistrato ordinario non è di minor importanza nel funzionamento dei Tribunali: oltre alle elevate professionalità richieste, è importante che il magistrato sia capace di collaborare con gli addetti e con il personale amministrativo. Infatti, ciò che muove il funzionamento delle organizzazioni giudiziarie non sono sole le norme e i sistemi operativi, ma la cooperazione di tutti nel raggiungere i risultati, la condivisione delle conoscenze di tutti i tipi, la comunicazione interna ed esterna, ed il senso di comunità estesa (Butera, 2013). In questa sinergia tra strutture, ruoli e competenze diversificate, si inserisce l'importante funzione svolta dall'Ufficio per il Processo, strumentale al lavoro dei giudici e di ausilio per il lavoro burocratico delle cancellerie. Il lavoro offerto dalle nuove figure inserite nella struttura organizzativa, ovvero gli addetti dell'UpP, si svolge attraverso attività non esclusivamente ausiliarie, ma di collaborazione con il giudice, di supporto alla sua funzione giudicante, e con le cancellerie, per la realizzazione degli adempimenti burocratici connessi ai processi giuridici. Da qui nasce anche la denominazione stessa dell'ufficio per il processo a cui l'addetto è assegnato, in riferimento al tentativo di semplificazione e supporto del lavoro preparatorio del giudice (ricerche, redazione di minute, organizzazione dei flussi) a beneficio della sua maggiore attenzione sulla decisione finale (Mammone, 2022).

3.2 Gli uffici per il processo nel Tribunale di Firenze e i funzionari UpP

L'ufficio per il processo viene concepito dal legislatore con l'obiettivo di fornire alle organizzazioni giudiziarie uno strumento flessibile, in grado di essere adattato alle esigenze, alle priorità e alle peculiarità di ciascuna unità giudiziaria dislocata sul territorio nazionale. La sua composizione comprende un gruppo di lavoro che integra molteplici professionalità e competenze, al fine di "garantire la ragionevole durata del processo, attraverso l'innovazione di modelli organizzativi e assicurando un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (art. 50 DL 90/2014).

All'interno degli UpP possono essere adibiti diverse professionalità: i magistrati (togati e onorari), il personale tecnico amministrativo (funzionari giudiziari, cancellieri, assistenti giudiziari e ausiliari), tirocinanti, e la nuova figura professionale, ovvero i funzionari per l'UpP. Il funzionario UpP si presenta come una figura ibrida che intende ricoprire un ruolo del tutto nuovo nel sistema giudiziario: da un lato questa figura supporta l'attività del magistrato e della giurisdizione; dall'altro, sostiene e implementa l'attività della cancelleria. Questa prospettiva di funzionalità duale, che da una parte guarda alla magistratura, dall'altra alla cancelleria, è unica e costante in tutte le sezioni e settori del Tribunale; ciò nonostante, emergono divergenze a livello di inserimento e operatività per ciascuna sezione (civile e penale e sezioni specifiche).

Dall'analisi della documentazione del Tribunale di Firenze, risulta che il numero di risorse assegnate in maniera prevalente e/o esclusiva ai vari settori e servizi riporta quanto di seguito.

Tabella 1 sintesi degli UpP per sezione e del numero degli addetti assegnati per ogni sezione nel Tribunale di Firenze

	<i>Settore civile</i>	<i>Settore penale</i>	<i>Servizi trasversali</i>	<i>Totale</i>
<i>Numero di UPP</i>	6	2		
<i>Numero addetti assegnati</i>	49	45	11	105

Per ogni sezione civile, è stato creato un UpP dedicato, composto da un minimo di 3 addetti fino ad un massimo di 18 addetti sulla base del carico di lavoro e delle necessità di ciascun ufficio. Nel settore penale, è stato predisposto un UpP composto da 23 addetti per il dibattimento collegiale e monocratico delle 3 sezioni penali e assise, nonché incidenti di esecuzione post-dibattimento e liquidazioni; e un UpP di 22 addetti assegnato al GIP/GUP.

L'attività dell'ufficio per il processo e dei relativi funzionari UpP, all'interno di ogni sezione e settore, è innanzitutto disciplinata in maniera ampia nel progetto generale di ciascun tribunale e, in modo più specifico, nelle variazioni tabellari e negli ordini di

servizio. Il primo documento, ovvero il *Progetto Ufficio per il Processo*¹, indica in generale le attività che l'addetto UpP può svolgere a supporto dei due settori distinte in due macroaree: supporto alla giurisdizione e supporto alla cancelleria. Nelle *variazioni tabellari attuative*, ovvero i *decreti* approvati dal collegio giudiziario di ciascun tribunale ad esecuzione del progetto Ufficio per il Processo, contengono la specificità di ogni settore. Questa definiscono quindi l'ampiezza delle funzioni e delle attività in capo al funzionario per il processo in ogni ufficio. Le variazioni tabellari attuative contengono inoltre un elemento fondamentale per il complesso di attività degli addetti, cioè l'obiettivo, specifico per ogni ufficio in relazione al settore e sezione di appartenenza. È importante considerare che questi documenti dispongono l'ampiezza dei compiti del lavoro del funzionario UpP in relazione alle attività del primo e secondo settore, a loro volta funzionali all'obiettivo generale di sezione inserito all'interno del provvedimento. Nonostante il tentativo di circoscrivere in modo esaustivi i margini di azione e le attività previste nel lavoro degli addetti UpP, non è possibile identificare una modalità univoca e standard della loro operatività e dei compiti, se non in linea generale, poiché la specificità delle attività e delle singole procedure definiscono il rapporto di interazione dell'ufficio per il processo con gli altri uffici del settore penale e civile. La rilevazione delle specificità dell'attività dell'addetto UpP di ogni sezione sarà possibile unicamente attraverso la successiva osservazione diretta e attraverso il coinvolgimento dei titolari della posizione, obiettivo del gruppo di Organizzazione Aziendale dei prossimi mesi di ricerca.

¹ Tale progetto è stato depositato il 30 dicembre 2021 da ciascuna organizzazione giudiziaria del territorio con successive ed eventuali modifiche integrative.

4 IL PROGETTO PILOTA: IL TRIBUNALE DI FIRENZE

4.1 L'analisi organizzativa del tribunale di Firenze

L'analisi organizzativa è il primo strumento diagnostico per approfondire le singole unità che compongono il sistema organizzativo e le loro relazioni. Osservando e analizzando la struttura aziendale è possibile ottenere preziose informazioni circa l'articolazione orizzontale (leggendo il primo livello gerarchico) e verticale (dal vertice aziendale alla base della "piramide organizzativa"), l'ampiezza del controllo e i collegamenti gerarchici tra le unità organizzative (Bonti, Cavaliere e Cori, 2021).

In generale, l'organigramma è quindi utile per comprendere quelli che sono gli organi, le posizioni e le relazioni gerarchiche all'interno dell'organizzazione e costituisce un importante strumento di comunicazione sia verso l'interno che verso l'esterno: verso l'interno consente a coloro inseriti in una qualsiasi unità organizzativa di capire "dove si trova", con quali altre unità è in rapporto di sovra-ordinazione o subordinazione; verso l'esterno aiuta coloro che entrano in contatto con l'organizzazione ad individuare "a chi rivolgersi", cioè quali unità/ruoli rappresentano l'interfaccia appropriata. Infine, l'analisi dell'organigramma aziendale costituisce il primo step utile per la valutazione della macrostruttura e verificare l'adeguatezza della forma strutturale rappresentata.

4.1.1 La struttura organizzativa del tribunale di Firenze

La struttura organizzativa del Tribunale di Firenze segue la struttura denominata nel termine tecnico "divisionale". La struttura divisionale è un tipo di modello organizzativo in cui l'azienda valorizza le proprie specifiche e distintive competenze interne in ambiti diversi, conseguendo in tal modo economie di scopo o di raggio d'azione, derivanti dalla capacità dell'organizzazione di impiegare un predefinito set di risorse per realizzare diversificate tipologie di output (Bonti, Cavaliere e Cori, 2021). Tali modelli, basati sugli output di un'organizzazione promuovono la flessibilità e il cambiamento rispetto al mercato in quanto ogni unità di business, considerata centro di profitto, risulta

più compatta e si può adattare meglio ai bisogni specifici del mercato di riferimento, presidiando il proprio business in maniera più o meno autonoma.

Il modello divisionale, per essere operativo ed efficace deve essere decentrato, considerato che le linee di autorità convergono verso livelli organizzativi più bassi. Infatti, questa forma organizzativa è caratterizzata da una discreta autonomia delle singole divisioni, unità caratterizzanti il modello, ognuna con all'interno un manager o un direttore con potere decisionale che permette, spesso, di gestire in completa autonomia le proprie decisioni. Si può quindi considerare le divisioni come unità semi-autonome, responsabili della gestione dell'output da queste derivante. Inoltre, ciascuna divisione può adottare una struttura organizzativa propria, che può anche differire internamente da quella delle altre divisioni (Perrone, 1990).

In riferimento al Tribunale di Firenze, la divisionalizzazione adottata è quella definita *per unità di business* (Martinez, 2000). In questa struttura ogni divisione costituisce una particolare combinazione prodotto/mercato, o nel caso specifico in esame, una particolare combinazione sezione/settore legislativo (es. sezione famiglia/settore civile). Nel caso di una divisionalizzazione per unità di business, per meglio comprenderne il funzionamento, è opportuno analizzare i rapporti divisione-direzione generale, ovvero prendere a riferimento il grado di decentramento organizzativo. Nel caso di massimo decentramento decisionale verticale ogni divisione opera in maniera autonoma rispetto alle altre dell'organizzazione e rispetto alla direzione centrale. Vi è, quindi, una pressoché totale mancanza di interdipendenze operative tra le diverse divisioni, con la direzione centrale che funge da regia di controllo e che vigila principalmente sul raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari da parte delle unità divisionali (Bonti, Cavaliere e Cori, 2021).

In parte per bilanciare gli effetti della specializzazione e ricondurre ad unità il sistema aziendale, in parte per far fronte ad esigenze specifiche che richiedono competenze particolari e non possono essere affrontate a livello settoriale, la struttura organizzativa può essere dotata inoltre di organi c.d. di staff, prevalentemente a livello della direzione centrale. Si tratta di unità anch'esse specializzate, collocate al di fuori della

linea gerarchica, che esercitano un'influenza tecnico-suppletiva, in un rapporto ausiliario o sussidiario, sugli organi di linea gerarchica. Nelle organizzazioni si può distinguere tra staff con funzioni tecnico-organizzative e staff con funzioni di servizio. Il primo gruppo (normalmente definito tecnostruttura) comprende organi con conoscenze specialistiche direttamente strumentali ad una "buona" gestione aziendale, ovvero a predefinire, regolare e stabilizzare le attività del nucleo operativo e incaricati altresì di adattare e modificare l'organizzazione per fronteggiare i cambiamenti ambientali (Mintzberg, 1996). Il secondo gruppo riguarda gli staff di servizio, che presentano dei bacini di conoscenze specialistiche solo indirettamente funzionali alla "buona" gestione aziendale. Essi svolgono alcune attività particolari, estranee "al flusso di lavoro operativo" (Mintzberg, 1996: pag. 56): in altre parole attività di supporto, collaterali e non direttamente funzionali allo svolgimento dei processi principali (Bonti, Cavaliere e Cori, 2021).

Le sezioni di seguito approfondiscono nel dettaglio le strutture organizzative della magistratura del Tribunale di Firenze. Come precedentemente accennato, è opportuno precisare che le rappresentazioni di seguito riportate sono il risultato del lavoro di ricerca svolto in questi mesi e sono ad oggi in fase di revisione e check da parte del Presidente del Tribunale di Firenze. Pertanto, eventuali imprecisioni saranno risolte a seguito del feedback in attesa di ricezione.

4.1.2 L'Organizzazione della magistratura nel Tribunale di Firenze

La Figura 1 a pagina successiva riporta la panoramica generale dell'organico magistrati appartenenti alla sezione civile e penale.

Come si può osservare, la sezione civile è diretta da 4 presidenti (P) e 40 giudici (G), ed è distribuita su 5 sezioni civili (sez I: Famiglia; sez II: Proprietà; Sez III Controversie contrattuali; Sez IV: Protezione internazionale; Sez V: Fallimenti e imprese) e la sezione "Lavoro":

La legislazione prevede che nella sezione di Protezione internazionale sia presente un Presidente di sezione, mentre laddove non sono presenti Presidenti di sezione, la



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



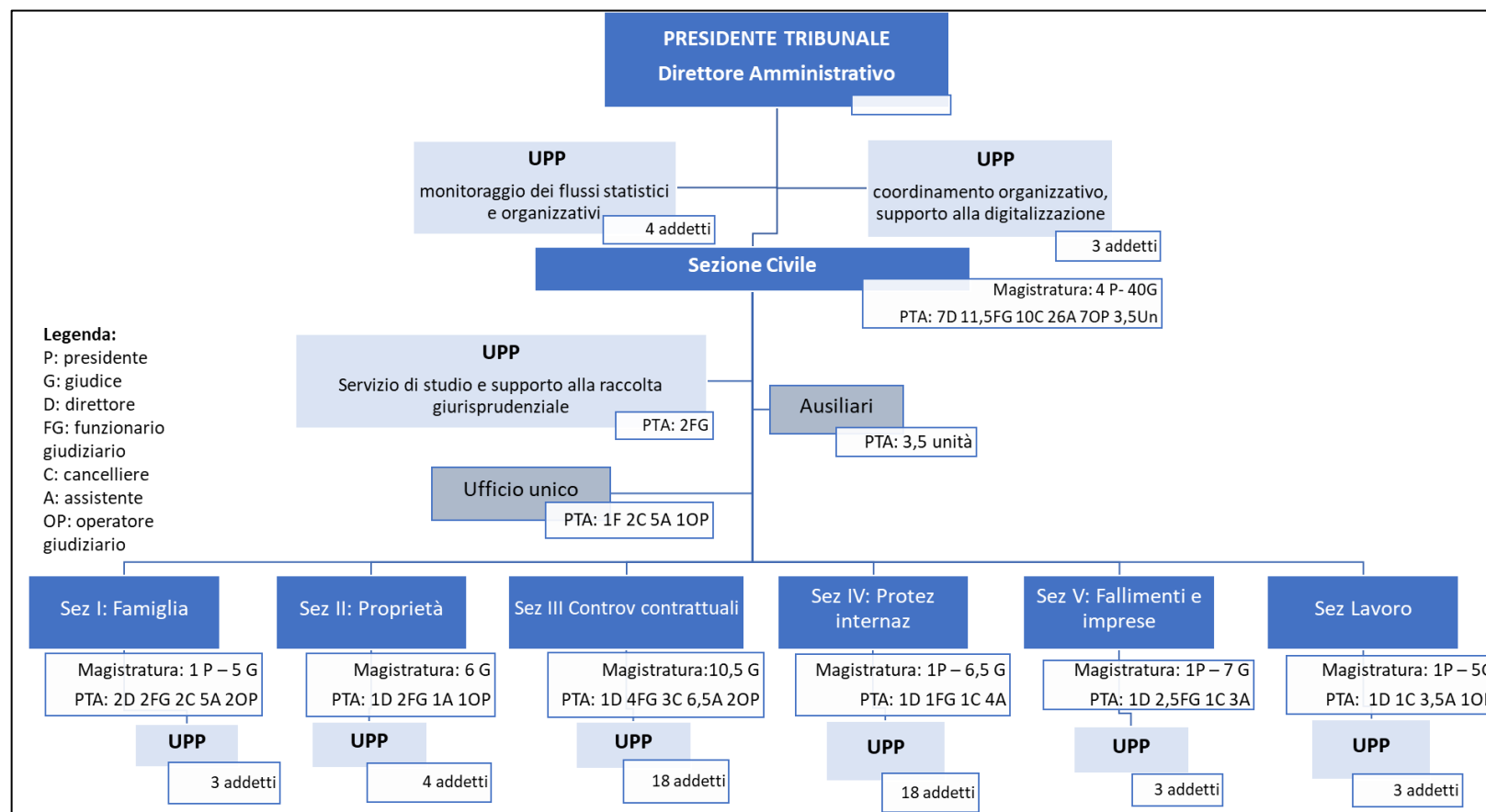
Direzione Generale per il Coordinamento
delle Politiche di Coesione



sezione fa capo agli altri presidenti, infatti, il presidente della I sezione civile presiede anche la II sezione.

La sezione penale è altresì composta da 43 magistrati: 7 presidenti (P) e 36 giudici (G). L'organizzazione dell'organico segue le disposizioni indicati dal Ministero di Giustizia, che indica il numero dei presidenti di ciascuna sezione, per cui non è indicata la previsione del numero minimo e massimo di divisioni o una specifica organizzazione del lavoro. Le divisioni penali consistono così in tre sezioni numerate (I, II e III sezione), la Corte di Assise, la sezione del Riesame e la sezione delle Indagini preliminari e udienze preliminari (GIP/GUP).

Figura 1 Organico Magistrati sezione Civile e Penale



4.1.3 L'Organizzazione del personale tecnico amministrativo a supporto della magistratura

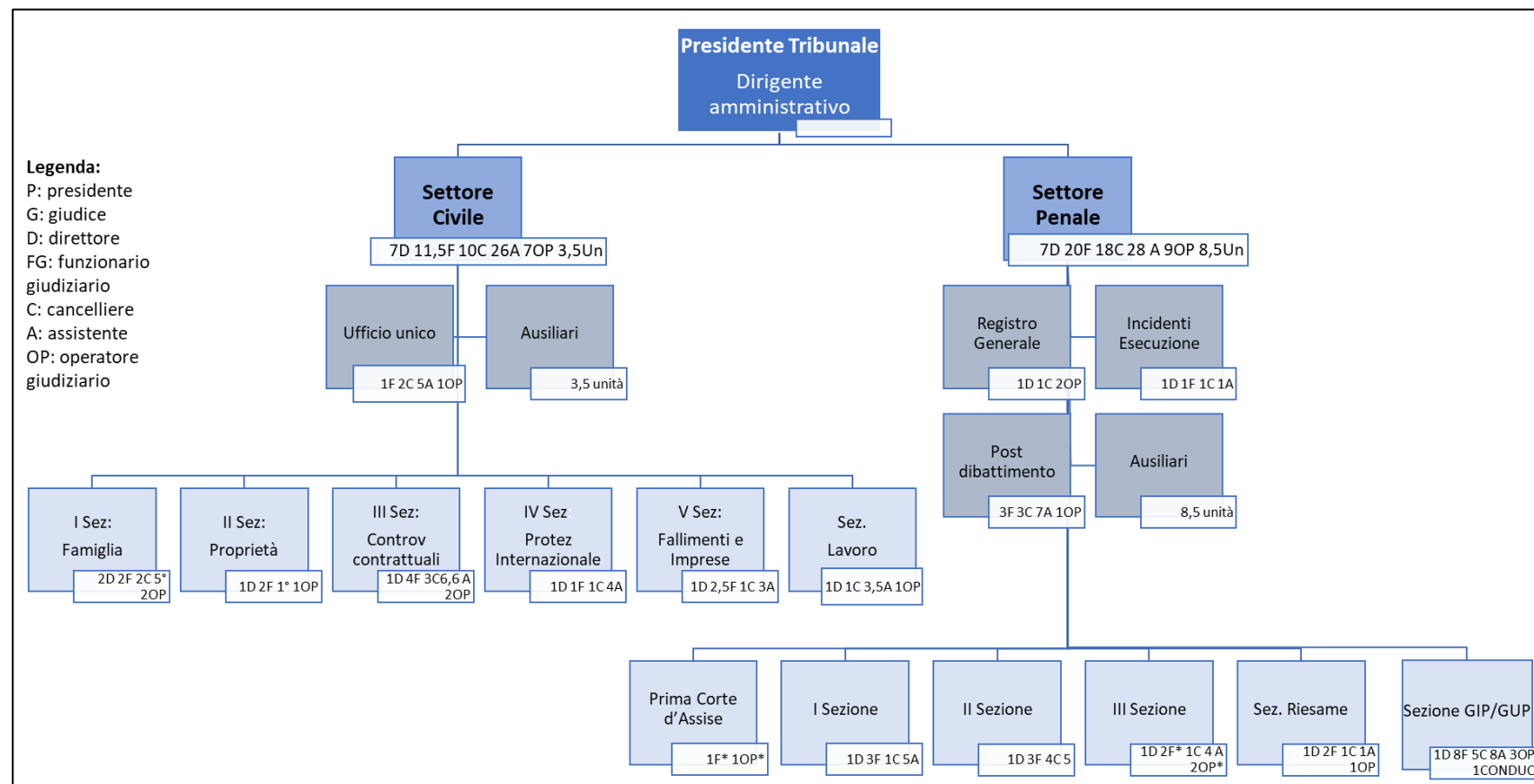
Il personale tecnico amministrativo del Tribunale di Firenze è distribuito in funzione e a supporto delle attività *core* del tribunale, ovvero la magistratura civile e penale, e dell'espletamento della attività amministrative centrali relativamente l'intera organizzazione giudiziaria. Tale comparto dipendente gerarchicamente dal Dirigente Amministrativo, che collabora nella direzione dei lavori a fianco del Presidente.

Nella Figura 2 a pagina successiva è riportato l'organizzazione degli uffici tecnici a supporto della magistratura.

Per la sezione civile, il comparto amministrativo è composto da 7 Direttori (D), 11,5 Funzionari giudiziari (F), 10 Cancellieri (C), 26 Assistenti giudiziari (A), 7 Operatori (OP) e 3,5 unità ausiliarie. Per la sezione penale, vi sono 7 Direttori (P), 20 Funzionari giudiziari (F), 18 Cancellieri (C), 28 Assistenti giudiziari (A), 9 Operatori (OP) e 8,5 unità ausiliare.

Come si può osservare, vi sono degli organi a staff che svolgono attività particolari, strumentali alla gestione dei processi di lavoro e delle attività. Sono questi gli uffici tecnici e ausiliari per il settore civile, il registro generale, gli incidenti di esecuzione, post-dibattimento e gli ausiliari per il settore penale.

Figura 2 Organico Personale amministrativo sezione Civile e Penale

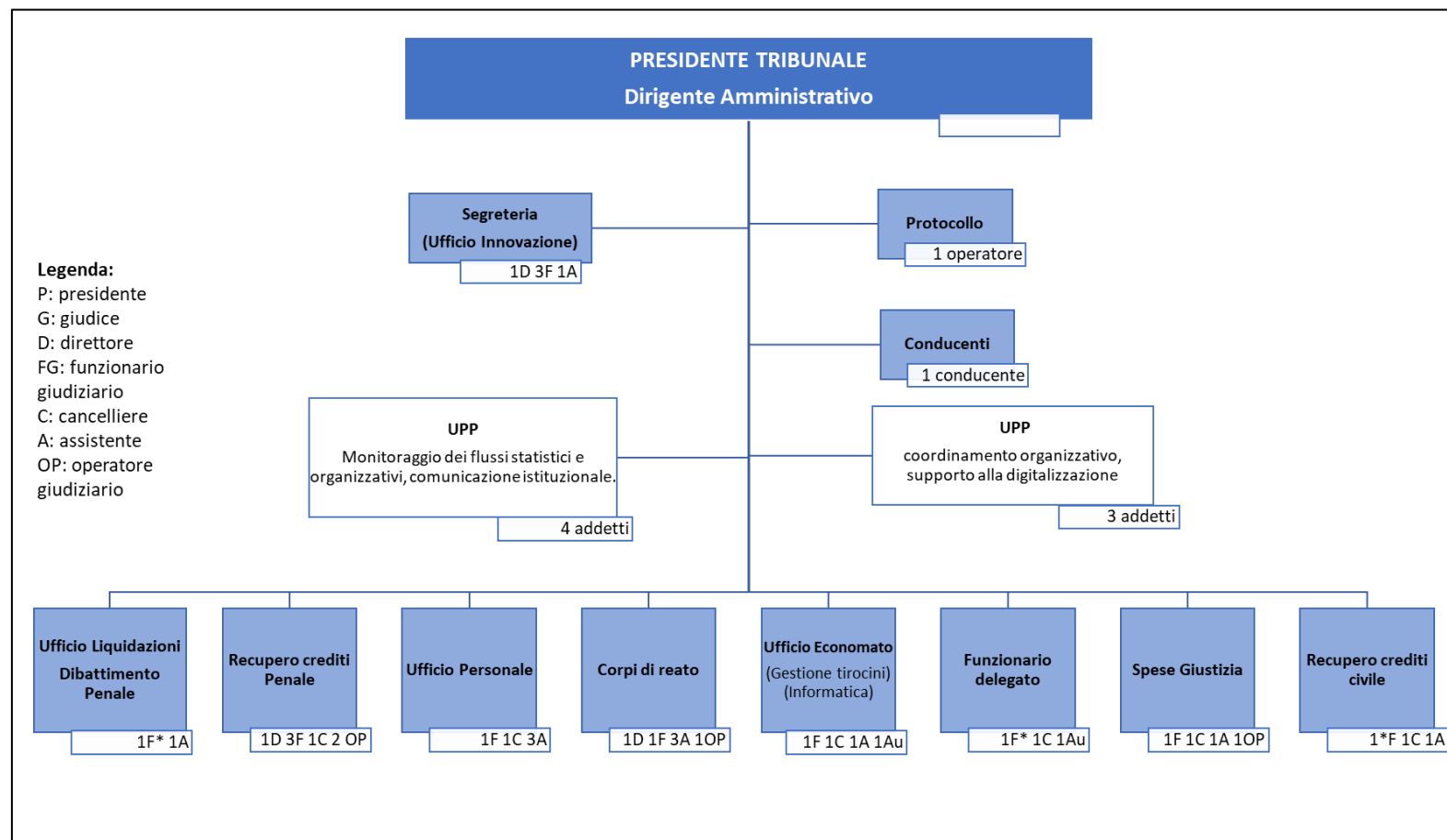


4.1.4 L'amministrazione centrale del Tribunale di Firenze

La Figura 3 a pagina successiva mostra l'organizzazione dell'amministrazione centrale del Tribunale di Firenze.

La struttura è dotata di unità di staff del dirigente amministrativo di alcuni uffici quali l'ufficio protocollo, la segreteria che svolge anche le funzioni di ufficio innovazione, i conducenti e i centralinisti. Gli uffici gerarchicamente preposti al dirigente amministrativo sono l'Ufficio Personale, il recupero crediti civile e recupero crediti penale, la divisione Spese Giustizia, la divisione del Funzionari giudiziario delegato, l'ufficio Economato che svolge altresì la funzione di gestione tirocini e Informatica; la divisione corpi di reato e l'ufficio Liquidazioni Dibattimento Penale.

Figura 3 Settore Amministrazione del Tribunale di Firenze



4.2 Una panoramica sulle attività del funzionario UpP nel Tribunale di Firenze e le necessità di ricerca emerse

In sede di attribuzione dei compiti ad una determinata posizione, la domanda che il progettista organizzativo deve porsi dato un risultato da raggiungere (prodotto o servizio interno o esterno) è: *“Quali compiti e attività sono necessarie per produrre il risultato desiderato?”*. Nel complesso, il contenuto del lavoro, del ruolo e delle abilità e competenze necessarie sono inserite nella job description o mansionario. Questo documento è di fondamentale rilevanza nell'organizzazione e nella progettazione del lavoro, nel reclutamento e nella selezione dei nuovi candidati, nella gestione delle prestazioni, nell'apprendimento e nello sviluppo, nella gestione della carriera, nella valutazione del lavoro e nella progettazione delle strutture di livello e retribuzione.

Relativamente il Tribunale di Firenze, il contenuto del mansionario del funzionario UpP, e quindi dei suoi compiti e responsabilità principali, è definito dalla legge. Gli incontri con il Presidente del Tribunale di Firenze hanno permesso di individuare un certo grado di incertezza relativamente a come tali indicazioni predisposte dalla legislazione vengono osservate e implementate nelle attività lavorative quotidiane degli uffici. Infatti, vi sono molteplici fattori contestuali che determinano le diverse modalità di impiego dei funzionari UpP nelle attività della giurisdizione e della cancelleria, a partire dalle caratteristiche del contenuto del lavoro fino alle caratteristiche personali degli attori con cui i funzionari UpP si trovano a collaborare. Ciò detto, emerge la necessità di comprendere come i funzionari UpP possano contribuire a prestazioni maggiormente elevate degli uffici, ovvero individuare la più efficace combinazione delle competenze del nuovo ufficio UpP e dei relativi addetti con quelle degli uffici preesistenti. Risulta perciò importante supportare l'organizzazione giudiziaria in questo cambiamento organizzativo di portata incisiva e nell'individuare le modalità più efficaci di inserimento e legittimazione delle nuove figure professionali degli addetti UpP in una macchina organizzativa già roduta con proprie modalità e procedure consolidate.

4.2.1 Il profilo di ruolo dell'addetto UpP

Le informazioni che riguardano una posizione lavorativa e il relativo ruolo vengono esplicitate, formalizzate e “ordinate” in un documento comunemente chiamato mansionario o job description.

La job description presenta tre sezioni distinte. La prima sezione è il risultato delle l'analisi del contenuto del lavoro, attraverso cui lo specialista identifica lo scopo generale, i compiti svolti e i risultati attesi. La seconda parte della job description contiene le informazioni risultanti dall'analisi del ruolo, ovvero le aree chiave di risultato ovvero quelle attività che contribuiscono in modo significativo al raggiungimento dello scopo generale. Inoltre, l'analisi del ruolo individua la conoscenza richiesta relativamente a tecniche, processi, procedure, sistemi e anche riguardo l'azienda stessa (circa i suoi servizi ed i suoi concorrenti e clienti) e le competenze richieste in ciascuna area di attività.

Tali informazioni sono integrate dall'indicazione delle competenze richieste per raggiungere uno standard accettabile di prestazioni. Sebbene i formati varino, una descrizione del lavoro di solito comprende tre elementi principali:

1. informazioni di identificazione, inclusi titolo del lavoro, posizione e struttura di riporto (cioè, relazioni con superiori e subordinati);
2. breve dichiarazione che riassume lo scopo del lavoro;
3. descrizione più dettagliata delle dimensioni del lavoro o di compiti e responsabilità specifici.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



Ministero della Giustizia
Direzione Generale per il Coordinamento
delle Politiche di Coesione



Sulla base di queste premesse, di seguito sono presentati i mansionari proposti al Tribunale di Firenze relativamente agli addetti UpP, con specifico riferimento alla sezione I civile (Figura 4) e al GIP/GUP del settore penale².

² Come precedentemente indicato, le rappresentazioni di seguito riportate sono il risultato del lavoro di ricerca svolto in questi mesi e sono ad oggi in fase di revisione e check da parte del Presidente del Tribunale di Firenze. Pertanto, eventuali modifiche e miglioramenti saranno apportati a seguito del feedback da parte del Presidente del Tribunale.

Figura 4 Mansionario addetti UpP - Sezione I Civile

  UNIONE EUROPEA Fondo Sociale Europeo Fondo Europeo di Sviluppo Regionale  <i>Agenzia per la Coesione Territoriale</i>  <i>Ministero della Giustizia</i> Direzione Generale per il Coordinamento delle Politiche di Coesione  GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE 2014-2020	
 Tribunale di Firenze Ministero della Giustizia	
Posizione lavorativa	
Ruolo	Funzionario addetto all'UPP
Sezione	I sezione civile
Scopo	Il funzionario addetto all'UpP favorisce la piena operatività degli UpP e assicura la celere definizione dei procedimenti giudiziari.
Obiettivi	Entro il 31/12/2024: definizione di almeno il 65% dei procedimenti contenziosi attualmente pendenti ed iscritti fino al 31/12/2021 (pari a complessivi 1243 procedimenti alla data del 31/12/2021 che, alla data del 28/2/22 - quindi prima dell'inserimento dei funzionari UPP - secondo le estrazioni effettuate in autonomia dall'Ufficio sono già scesi a 1073 procedimenti).
Formazione	Laurea triennale, laurea magistrale o diploma di laurea (vecchio ordinamento) in giurisprudenza, economia e commercio, scienze politiche o equipollenti per legge
Posizione organizzativa	
<u>Relazioni interne</u>	
Riferisce a	- Al direttore del tribunale per il monitoraggio statistico; - Ai presidenti di ciascuna sezione per il supporto di competenza; - Al giudice per le attività di supporto.
Unità organizzative	- Giudice: attività di assistenza - Cancellerie: Raccordo tra la sfera giurisdizionale e l'esecuzione in via amministrativa delle attività
<u>Relazioni esterne al Tribunale (utenti esterni)</u>	
Soggetti esterni a cui si relazione	- Avvocati - Privati cittadini

Principali attività

Attività generali

Attività di assistenza al giudice

- *Impostare le procedure di gestione degli atti processuali.*
Organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, con segnalazione al coordinatore o al magistrato assegnatario dei fascicoli che presentino caratteri di trattazione prioritaria.
- *Supporto al giudice* nel compimento di attività pratiche e materiali o di facile esecuzione come: 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
- *Studio* dei fascicoli e predisposizione delle schede riassuntive per Procedimento.

Controllo della pendenza di istanze o richieste e loro gestione

- *Condivisione* nell'ambito dell'Ufficio per il processo di riflessioni su eventuali criticità, con proposte organizzative e informatiche per il superamento delle suddette

Approfondimento giurisprudenziale e dottrinale

- *Supporto per indirizzi giurisprudenziali sezionali;*
- *Supporto ai processi di digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'ufficio e monitoraggio dei risultati;*

Attività di raccordo con il personale addetto alle cancellerie.

- *Approfondimento giurisprudenziale e dottrinale; ricostruzione del contesto normativa riferibile alle fattispecie proposte*
- *Supporto ai processi di digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'ufficio e monitoraggio dei risultati;*

Attività specialistiche sezione

Sez 1. Trattazione e definizione dei procedimenti dei ruoli dei Giudici addetti alla sezione, mediante loro affiancamento

Attività finalizzata alla individuazione di fascicoli prioritari

- *Attività di screening* dei fascicoli pendenti nel ruolo di ciascun giudice iniziando con le cause di più risalente iscrizione e loro 'bollinatura' finalizzata alla classificazione di tipologie differenziate di procedimenti sulla base di criteri predeterminati condivisi all'interno della sezione (oggetto e materia, livello di difficoltà di definizione)

Attività su singoli fascicoli selezionati

- *verifica della presenza di parti ammesse al patrocinio a spese dello stato.*

- verifica della completezza del fascicolo prima dell'udienza e della regolare costituzione delle parti.
- Individuazione dei difensori nominati e subentrati
- Verifica della corretta indicazione dell'oggetto della causa
- Verifica esperimento obbligatorio di mediazione e di inoltro alla mediazione familiare
- indicazione del numero di rinvii con specifica dei casi di rinvio sulla base delle indicazioni.
- controllo della eventuale pendenza di istanze depositate fuori udienza.
- organizzazione del ruolo, con segnalazione di eventuali sovrapposizioni di orario.
- predisposizione della scheda con le informazioni sulla causa, assistenza al magistrato in udienza attraverso verbalizzazione
- approfondimento dello studio dei casi più complessi, predisposizione di ipotesi di decisione
- contributo alla redazione del fatto della sentenza e dei motivi in diritto
- redazione di bozze di provvedimenti semplici e ripetitivi da sottoporre alla firma del giudice,
- redazione di bozze di decreto di liquidazione del compenso al CTU o altri ausiliari
- redazione di bozze di decreto di liquidazione dell'onorario in caso di ammissione a spese dello Stato predisposte su modelli e per importi predeterminati in relazione alle attività effettivamente svolte.

Sez. 2 Raccordo
delle attività
giudicanti con le
cancellerie e con
le attività più
squisitamente
amministrative

Raccordo tra la sfera giurisdizionale e l'esecuzione in via amministrativa

- delle attività preliminari
- delle attività conseguenti quali:
 - lo spoglio delle nuove iscrizioni,
 - lo scarico sui registri del SICID degli atti riferibili al giudice, dei decreti di fissazione o slittamento di udienza, dei verbali, dei provvedimenti interlocutori oltre che dei provvedimenti definitivi; a
 - attività di notifica e comunicazione alle parti,
 - la pubblicazione delle sentenze,
 - l'accertamento della definitività del provvedimento e la cura della fase esecutiva, da seguire con modalità

Sez. 3. Trasversale.
Attività di
supporto agli
indirizzi
giurisprudenziali
sezionali e ai
processi di
digitalizzazione e
innovazione
organizzativa oltre
che di
monitoraggio dei
risultati

- operativa di lavoro in team e con coinvolgimento attivo nell'organizzazione quotidiana del lavoro,
- il supporto all'organizzazione dei ruoli, anche per le udienze collegiali,
 - il controllo della completezza del fascicolo telematica e il riordino dello stesso.
- cura della fase esecutiva dei fascicoli che sono stati oggetto di studio e lavorazione degli addetti U.P.P., attraverso il controllo in team della trasmissione degli atti all'ufficio Spese di Giustizia per i procedimenti in cui la parte è stata ammessa al patrocinio dello Stato per gli adempimenti SIAMM, con eventuale segnalazione alla Cancelleria della necessità di predisposizione di foglio notizie in caso di esistenza di titolo per il recupero delle spese anticipate dallo Stato.
- Gruppi dedicati in modo congiunto o separato ad alcune attività finalizzate all'attuazione degli obiettivi del PNRR.**
- monitoraggio statistico della Sezione da svolgere in team con personale individuato dal Direttore di Cancelleria e con l'UPP trasversale di monitoraggio e coordinamento istituito a supporto della presidenza del Tribunale, con verifica dei risultati quantitativi e qualitativi nell'impiego delle risorse e di quelli raggiunti nella definizione dell'arretrato e abbattimento delle pendenze, da eseguire con cadenza trimestrale,
 - monitoraggio di controllo del funzionamento complessivo dell'U.P.P. da riferire in apposite riunioni che saranno convocate dal Presidente di Sezione con i giudici della Sezione e il personale di cancelleria;
 - monitoraggio relativo alle situazioni patologiche di lavorazione di fascicoli come l'individuazione ed eliminazione delle false pendenze, degli adempimenti non scaricati, da svolgere in team con personale individuato dal Direttore di Cancelleria;
 - accompagnamento alla digitalizzazione dell'ufficio e di elaborazione di progetti di innovazione e ottimizzazione organizzativa, quali ad esempio sistemi informatici di organizzazione dell'agenda del giudice sotto il coordinamento del presidente di sezione;
 - supporto alla Sezione, con evidente valore formativo per gli stessi addetti U.P.P. e per i tirocinanti ex art. 73 D.L. 69/2013:

- per l'aggiornamento, in base alle novità legislative intercorse e alla giurisprudenza che ha risolto o comunque affrontato importanti questioni interpretative, degli orientamenti sezionali;
- per l'elaborazione di uno schema base di decisione nei casi di controversie ripetitive e di un archivio di specifici punti di motivazione di accoglimento o rigetto delle questioni che si presentano con maggiore frequenza da caricare in cartella condivisa;
- per la raccolta degli indirizzi giurisprudenziali della Sezione (che si coordinerà col Servizio Centrale 'trasversale' di raccolta giurisprudenza civile) e l'avvio di costruzione della banca dati di merito della Sezione, incrementata delle decisioni di merito significative della locale Corte di Appello e delle pronunzie di legittimità;

Qualifiche, esperienze richieste, KSA e strumenti tecnologici utilizzati

Conoscenze, capacità e comportamenti

Conoscenze Specialistiche	• Diritto processuale civile; • diritto costituzionale; • diritto civile; • diritto amministrativo • servizi di cancelleria; • tecniche di gestione degli archivi e banche dati
Conoscenze generali	• Lingua inglese • Informatica. Conoscenza dell'uso delle apparecchiature e delle applicazioni informatiche di <i>office automation</i> più diffuse • Tecniche di comunicazione scritta e verbale
Capacità	• Capacità organizzative. Pianificazione e programmazione del lavoro in funzione degli obiettivi. Stabilire le priorità rispetto agli obiettivi, alle criticità e alle scadenze. • Consapevolezza del proprio ruolo. Conosce le strategie aziendali e le porta avanti coerentemente alle scelte degli organi direttivi. Conosce il funzionamento dell'organizzazione. Definisce la propria azione coerentemente con le attese, le politiche e le scelte aziendali.

Comportamenti

- Lavoro di squadra. Riconoscere l'importanza e il senso della «squadra». Confrontarsi, condividere e scambiarsi conoscenze, informazioni e aspettative in un'ottica di fiducia. Collaborare.
- Comunicazione efficace. Comunicare in maniera diretta, veloce e trasparente. Comunicare chiaramente ed esprimersi con sicurezza nel gruppo. Rispondere a feedback con rapidità.

Affidabilità. Rispetto dei tempi e delle scadenze; capacità di riconoscere i propri errori; completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie mansioni; rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure; rispetto delle regole previste dal codice di comportamento.

Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato. Corretta interpretazione del proprio ruolo entro l'organizzazione; conoscenza dei propri margini di autonomia decisionale; capacità di individuare e risolvere problemi pratici e criticità, spirito di iniziativa; gioco di squadra e capacità di collaborazione con i colleghi; rispetto dei tempi e delle scadenze

Competenze relazionali e di servizio. Attenzione all'immagine esterna dell'amministrazione; chiarezza e appropriatezza di linguaggio nelle comunicazioni esterne all'ufficio; condivisione delle informazioni; senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione; capacità di ascolto e decodifica delle richieste di servizio.

(Proposte)

- **Accuratezza.** Operare con precisione, minimizzando gli errori e ponendo una costante attenzione alla qualità e al controllo dei risultati del lavoro
- **Affidabilità.** Mostrare integrità ed essere responsabili di se stessi, agire eticamente, essere irreprensibili, costruire intorno a se un clima di fiducia, ammettere i propri errori, rispettare gli impegni assunti
- **Collaborazione-Cooperazione.** Lavorare in modo costruttivo e in sinergia per il raggiungimento degli obiettivi comuni, condividere progetti, informazioni e risorse
- **Flessibilità-Adattabilità.** Modificare comportamenti e schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo, sapersi adattare ai cambiamenti e alle emergenze, lavorare efficacemente in situazioni differenti e/o con diverse persone o gruppi

Figura 5 Mansionario addetti UpP - Sezione I Civile

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE DISEI DIPARTIMENTO DI SCIENZE PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA  UNIONE EUROPEA Fondo Sociale Europeo Fondo Europeo di Sviluppo Regionale  <i>Agenzia per la Coesione Territoriale</i>  <i>Ministero della Giustizia</i> Direzione Generale per il Coordinamento delle Politiche di Coesione  GOVERNANCE E CAPACITÀ ISTITUZIONALE 2014-2020	
Tribunale di Firenze Ministero della Giustizia	
Posizione lavorativa	
Ruolo	Funzionario UPP
Sezione	GIP/GUP
Scopo	Il funzionario addetto all'UpP favorisce la piena operatività degli UpP e assicura la celere definizione dei procedimenti giudiziari.
Obiettivi	Il funzionario giudiziario svolge attività di contenuto specialistico, con assunzione di compiti di gestione per la realizzazione di: 1. riduzione della durata dei processi secondo il criterio del <i>disposition time</i>. 2. Digitalizzazione dei procedimenti pendenti nella fase delle indagini preliminari.
Formazione	Laurea triennale, laurea magistrale o diploma di laurea (vecchio ordinamento) in giurisprudenza, economia e commercio, scienze politiche o equipollenti per legge
Posizione organizzativa	
Relazioni interne	
Riferisce a	• Al direttore del tribunale per il monitoraggio statistico; • Ai presidenti di ciascuna sezione per il supporto di competenza, Al giudice per le attività di supporto.
Unità organizzative	• Giudice: attività di assistenza • Cancellerie: Raccordo tra la sfera giurisdizionale e l'esecuzione in via amministrativa delle attività
Relazioni esterne al Tribunale (utenti esterni)	

Soggetti esterni a
cui si relazione

- Avvocati
- Privati cittadini
- Pubblici Ministeri

Principali attività

Attività
riconducibili alla
cancelleria affidate
dal legislatore

- “scarico” dei dati nel SICP
- svolgimento delle notificazioni telematiche

Attività di assistenza al giudice

- *Impostare le procedure di gestione degli atti processuali.* Organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, con segnalazione al coordinatore o al magistrato assegnatario dei fascicoli che presentino caratteri di trattazione prioritaria.
- *Supporto al giudice* nel compimento di attività pratiche e materiali o di facile esecuzione come: 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
- *Studio* dei fascicoli e predisposizione delle schede riassuntive per Procedimento.
- *supporto* per bozze di provvedimenti semplici

Controllo della pendenza di istanze o richieste e loro gestione

- *Condivisione* nell'ambito dell'Ufficio per il processo di riflessioni su eventuali criticità, con proposte organizzative e informatiche per il superamento delle suddette

Approfondimento giurisprudenziale e dottrinale

- *Supporto per indirizzi giurisprudenziali sezionali;*
- *Supporto ai processi di digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'ufficio e monitoraggio dei risultati;*

Attività di raccordo con il personale addetto alle cancellerie.

- Approfondimento giurisprudenziale e dottrinale; ricostruzione del contesto normativa riferibile alle fattispecie proposte
- Supporto ai processi di digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'ufficio e monitoraggio dei risultati;

Attività
specialistiche di
sezione

Al fine di assicurare l'esecuzione dei compiti sopra indicati gli addetti all'ufficio del processo sono assegnati, mediante ordini di servizio a doppia firma del dirigente amministrativo e del presidente del tribunale, in tre diverse aree di competenza:

**A. Area di attività
di supporto ai
singoli giudici**

Assistenza fase preparatoria dell'udienza

- collaborazione nella formazione del decreto di fissazione di ogni tipo di udienza: udienze preliminari, di giudizio abbreviato, di opposizione all'archiviazione, di incidenti probatori e di esecuzione;
- studio dei fascicoli predisponendo secondo le indicazioni contenute nel decreto tribunale 44/2022:
 - delle schede riassuntive per ogni procedimento con contenuti definitivi dal
 - l'indicazione di elementi specifici
- attività complementari nella preparazione dell'udienza.
 - preparazione del ruolo dell'udienza da affiggere e da inviare tramite Telegram
 - annotazione dell'esito dell'udienza sul ruolo predisposto (e sul SICP);

Assistenza durante l'udienza

- tenuta del ruolo informatico su Telegram (progetto della chiamata di udienza tramite Telegram);
- chiamata delle controversie;
- controllo delle persone che accedono all'aula;
- informazione sull'andamento dell'udienza all'esterno;
- tenuta dei fascicoli già trattati;
- raccolta della documentazione prodotta dalle parti e indicazione sulla medesima della data di udienza e della parte che l'ha depositata (firma del cancelliere);
- collaborazione nella redazione dell'ordinanza di assenza;
- collaborazione nell'annotazione delle conclusioni delle parti;
- collaborazione nella trascrizione di verbalizzazioni più complesse;
- collaborazione nella formazione delle ordinanze in tema di verifica dei lavori di pubblica utilità e delle sentenze in tema di superamento della messa alla prova;

Attività successiva all'udienza

- preparazione delle bozze delle decisioni dopo l'udienza:

Con riferimento alle sentenze:

- predisposizione dell'intestazione delle sentenze (con la trascrizione di tutti gli elementi indicati nella scheda con riferimento alle parti, ai difensori e all'imputazione);
- trascrizione delle conclusioni delle parti;

- descrizione del fatto
- predisposizione degli adempimenti connessi alla trasmissione degli atti ai giudice dell'impugnazione (art. 169 bis delle disp. att. c.p.p.);
- predisposizione dell'ordine di scarcerazione o di liberazione provvisorio;

Con riferimento alle opposizioni alle archiviazioni:

- predisposizione dell'intestazione
- inserimento motivazione

Attività di supporto alla cancelleria

- notificazione dei decreti di fissazione delle udienze;
- acquisizione dei certificati penali aggiornati;
- formazione del fascicolo dell'udienze preliminare, con l'inserimento delle notificazioni e degli altri atti pervenuti successivamente alla richiesta dell'udienza preliminare;
- redazione e alla sottoscrizione dei verbali di udienza, quando al cancelliere sia impedita alla partecipazione dell'udienza;
- redazione degli indici dei fascicoli relativamente agli atti conseguenti alla trasmissione del fascicolo;
- acquisizione delle date dell'udienze in dibattimento sul sistema GIADA;
- notificazione degli atti conseguenti al rinvio a giudizio.
- provvedere agli incombeni di trasmissione delle ordinanze e dei decreti al pubblico ministero per la loro esecuzione.
- attestare il deposito dei decreti di ammissione di intercettazioni telefoniche e di acquisizione dei tabulati
- provvedere alle necessarie annotazioni nel sistema S.I.C.P e nel S.I.G.E.

Altre attività sottratte alle aree comuni

Attività connesse alla formazione delle misure cautelari

- studio del fascicolo cautelare;
- individuazione delle questioni di fatto e di diritto da discutere;
- redazione della bozza del provvedimento con particolare riferimento dell'intestazione, all'imputazione, all'ammissibilità e alle fonti di prova;
- attività di cancelleria successive al deposito per l'esecuzione;
- partecipazione all'interrogatorio di garanzie;

Attività connesse alle convalide degli arresti e dei fermi

- studio dei procedimenti di convalida di arresto in flagranza e fermo;
- assistenza nell'udienza di convalida;
- preparazione della bozza del provvedimento di convalida e di applicazione di misura;
- attività di cancelleria successive al provvedimento di convalida e di applicazione di misura;

Daspo

- studio del fascicolo;
- individuazione delle questioni di fatto e di diritto da discutere;
- redazione delle bozze del provvedimento;
- attività di cancelleria successive al deposito del provvedimento;

Attività successive alla redazione della misura cautelare.

- formazione dello scadenziario elettronico (con avvisi sul telefono e sul computer)

B. Area di interesse comune

Redazione dei provvedimenti assegnati

Suddivisione due gruppi di redazione:

Gruppo B1:

- decreti penali di condanna;
- provvedimenti in tema di oblazione;
- sentenze ex art. 129 c.p.p.;
- formazioni di giudizi Immediati;
- provvedimenti in tema di indagini preliminari;

Gruppo B2:

- archiviazioni di noti e di ignoti
- valutazione dell'ammissibilità delle opposizioni alle archiviazioni;
- incidenti di esecuzione de piano;
- provvedimenti in tema di gratuito patrocinio;
- liquidazioni di avvocati, periti ed ausiliari;

Attività di supporto alla cancelleria

- notificazione decreti penali di condanna;
- notificazione dei decreti di ammissione delle oblazioni ed ai provvedimenti conseguenti al pagamento delle oblazioni;
- acquisizione delle date di udienze dibattimentali tramite il sistema GIADA relativamente ai decreti di giudizio immediate;

- notificazione conseguenti alle richieste di proroga delle indagini preliminari;
- adempimenti conseguenti alla formazione dei decreti di archiviazione;
- acquisizione dei certificati penali per gli incidenti di esecuzione;
- notificazione conseguenti ai provvedimenti decisori degli incidenti di esecuzione;
- adempimenti conseguenti alle liquidazioni degli avvocati, dei periti e degli altri ausiliari, all'attestazione di irrevocabilità sul decreto di liquidazione e alla successiva trasmissione delle stesse all'Ufficio Spese di Giustizia unitamente agli atti necessari al pagamento della somma liquidata;
- acquisizione dei certificati penali necessari per la decisione sulle richieste di gratuito patrocinio;
- notificazioni conseguenti ai provvedimenti in tema di gratuito patrocinio;
- -annotazioni sul certificato del casellario giudiziale dei decreti di archiviazione relativi alle archiviazioni per particolare tenuta del fatto;
- annotazioni nel sistema S.I.C.P. o nel S.I.G.E.

**C. Area della
presidenza di
sezione**

1. Analisi dei flussi dei fascicoli in arrivo.

- conto dei fascicoli in arrivo ogni giorno distinguendoli per tipologie e per materia (compilazione di una scheda elettronica);
- registro delle misure cautelari personali e reali pervenute (con indicazione della materia, del tipo di richiesta cautelare, del numero degli indagati e dei capi d'imputazione);
- ricognizione delle convalide degli arresti e dei fermi arrivati (con indicazione della materia, del tipo di richiesta cautelare, del numero degli indagati e dei capi d'imputazione);

2. Verifica delle pendenze

- verifica dei tempi di smaltimento delle singole misure cautelari;
- ricognizione delle misure cautelari pendenti al momento dell'insediamento dell'UPP;
- ricognizione delle sentenze da depositate pendenti al momento dell'insediamento dell'ufficio;
- calcolo delle sentenze di abbreviate depositate da ciascun giudice;

- calcolo delle sentenze di non luogo a procedere depositate da ciascun giudice

3. controllo indirizzi giurisprudenziali

- ricognizione delle decisioni prese in materia cautelare per le principali tipologie (droga, cd. codice rosso, rapine, resistenze, furti in abitazione, pedopornografia) ed indicazione delle diverse soluzioni adottate anche con riferimento alle misure applicate;
- ricognizione delle decisioni prese in abbreviate per le principali tipologie (droga, cd. codice rosso, rapine, resistenze, furti in abitazione, pedopornografia) e indicazione delle diverse soluzioni adottate anche con riferimento alle pene applicate;
- ricognizione delle decisioni assunte dal giudici della sezione in relazione ad altre materie (su richieste dei singoli giudici interessati anche tramite segnalazione da parte di questi nelle chat della sezione);
- studio delle questioni suggerite dai singoli giudici interessati anche tramite segnalazione da parte di questi nelle chat della sezione;

4. controllo della scadenza delle misure:

- tenuta di uno scadenziario generale delle misure della sezione;

Attività di supporto alla cancelleria

- inserimento dei procedimenti in arrivo nel sistema di assegnazione automatica As. Pen.;

Qualifiche, esperienze richieste, KSA e strumenti tecnologici utilizzati

Conoscenze, capacità e comportamenti

Conoscenze Specialistiche

- Diritto processuale penale;
- diritto costituzionale;
- diritto penale;
- diritto Amministrativo;
- servizi di cancelleria;
- tecniche di gestione degli archivi e banche dati

Conoscenze generali	• Lingua inglese • Informatica. Conoscenza dell'uso delle apparecchiature e delle applicazioni informatiche di office automation più diffuse • Tecniche di comunicazione scritta e verbale
Capacità	• Capacità organizzative. Pianificazione e programmazione del lavoro in funzione degli obiettivi. Stabilire le priorità rispetto agli obiettivi, alle criticità e alle scadenze. • Consapevolezza del proprio ruolo. Conosce le strategie aziendali e le porta avanti coerentemente alle scelte degli organi direttivi. Conosce il funzionamento dell'organizzazione. Definisce la propria azione coerentemente con le attese, le politiche e le scelte aziendali. • Lavoro di squadra. Riconoscere l'importanza e il senso della «squadra». Confrontarsi, condividere e scambiarsi conoscenze, informazioni e aspettative in un'ottica di fiducia. Collaborare. • Comunicazione efficace. Comunicare in maniera diretta, veloce e trasparente. Comunicare chiaramente ed esprimersi con sicurezza nel gruppo. Rispondere a feedback con rapidità. •
Comportamenti	Affidabilità. Rispetto dei tempi e delle scadenze; capacità di riconoscere i propri errori; completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie mansioni; rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure; rispetto delle regole previste dal codice di comportamento. Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato. Corretta interpretazione del proprio ruolo entro l'organizzazione; conoscenza dei propri margini di autonomia decisionale; capacità di individuare e risolvere problemi pratici e criticità, spirito di iniziativa; gioco di squadra e capacità di collaborazione con i colleghi; rispetto dei tempi e delle scadenze Competenze relazionali e di servizio. Attenzione all'immagine esterna dell'amministrazione; chiarezza e appropriatezza di linguaggio nelle comunicazioni esterne all'ufficio; condivisione delle informazioni; senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione; capacità di ascolto e decodifica delle richieste di servizio. <i>Proposte</i>

- **Accuratezza.** Operare con precisione, minimizzando gli errori e ponendo una costante attenzione alla qualità e al controllo dei risultati del lavoro
- **Affidabilità.** Mostrare integrità ed essere responsabili di se stessi, agire eticamente, essere irreprensibili, costruire intorno a se un clima di fiducia, ammettere i propri errori, rispettare gli impegni assunti
- **Collaborazione-Cooperazione.** Lavorare in modo costruttivo e in sinergia per il raggiungimento degli obiettivi comuni, condividere progetti, informazioni e risorse
- **Flessibilità-Adattabilità.** Modificare comportamenti e schemi mentali in funzione delle esigenze del contesto lavorativo, sapersi adattare ai cambiamenti e alle emergenze, lavorare efficacemente in situazioni differenti e/o con diverse persone o gruppi

4.2.2 La sequenza di attività dell'addetto UpP: una prospettiva comune

In letteratura organizzativa i processi organizzativi si riferiscono alla sequenza di attività collegate e finalizzate al raggiungimento di uno o più obiettivi organizzativi. I processi organizzativi presentano specifiche caratteristiche: innanzitutto, l'esistenza di un processo è volta a soddisfare una specifica esigenza aziendale; è possibile individuare, e quindi suddividere, il processo in sottoprocessi e attività; un processo coinvolge, e quindi prevede, la collaborazione tra più individui o gruppi di individui; un processo è tale se svolto regolarmente dall'organizzazione, è perciò detto ripetibile; è possibile individuarne un inizio e una fine ben definiti; spesso un processo ha più di un'iterazione.

A livello generale, i processi sono raramente progettati intenzionalmente, bensì, si evolvono nel tempo. La loro rappresentazione grafica, il *process mapping* consiste in un insieme di strumenti e metodi utilizzati per comprendere il funzionamento di un'organizzazione dal punto di vista dei suoi diversi processi. Tali metodi permettono di raccogliere le informazioni necessarie a determinare gli aspetti su *Chi, Cosa, Dove, Perché, Quando* e *Come* un processo si realizza, mostrando perciò le relazioni tra le attività, le persone, i dati e gli oggetti coinvolti e mettendo in evidenza i passaggi necessari per produrre in modo coerente un risultato.

I componenti principali di una mappa di processo includono perciò gli input, gli output e le fasi del processo. La mappatura dei processi permette innanzitutto una maggiore trasparenza intorno al processo decisionale e al flusso di processo. Inoltre, questi strumenti consentono non solo di documentare e analizzare i processi aziendali, ma rappresentano uno strumento di misurazione utile a realizzare efficienze organizzative. Ciò diviene lo scopo principale della mappatura dei processi aziendali, ovvero supportare le organizzazioni verso la maggior efficienza ed efficacia nel raggiungere un obiettivo specifico. A tal proposito, la mappatura dei processi attraverso l'individuazione delle criticità quali "colli di bottiglia", ritardi e vincoli di capacità, permette il miglioramento, semplificazione o riprogettazione del processo stesso. Dunque, la rappresentazione dei processi consente un monitoraggio puntuale di ogni processo, guidando una gestione efficace anche in fasi di cambiamento organizzativo.

Inoltre, la rappresentazione univoca e chiara del processo consente a tutti gli attori aziendali di osservare le medesime caratteristiche creando una conoscenza condivisa sullo stesso, stimolando così un maggiore coinvolgimento rispetto una documentazione consistente. Ciò rappresenta in tal modo uno strumento formativo e educativo per il personale nuovo e per quello esistente. Infine, il miglioramento dei processi supporta al raggiungimento di determinati standard richiesti, spesso sia standard di qualità generali, ad esempio ISO, sia accreditamenti specifici del settore di appartenenza.

Tra le principali rappresentazioni dei processi, nella presente ricerca sono stati adottati i diagrammi di flusso (flowchart), ovvero lo strumento grafico utilizzato per documentare il flusso di un processo e che, a seconda del contenuto, può assumere diverse forme, dal più semplice diagramma lineare, al *Process Flow Diagram*.

La Figura 6 riporta un esempio della simbologia rappresentante le due distinte caratteristiche.

Figura 6 Principali simboli nel diagramma di flusso

Simbolo	Significato
	Documento
	Dati di input - output
	Decisione
	Procedura - attività
	Procedura alternativa
	Procedura standardizzata
	Ritardo o collo di bottiglia

Esistono molteplici processi all'interno di un'organizzazione che coinvolgono diversi stakeholders. Nello specifico, in riferimento al Tribunale di Firenze, le mappe che di seguito sono presentate sono focalizzate sull'Ufficio per il Processo e, in modo specifico, sulla sequenza delle attività svolte dall'addetto UpP nello svolgimento del proprio lavoro.

Le mappe delle procedure di lavoro mostrate nelle pagine successive sono così organizzate coerentemente su due distinte sequenze di attività in capo agli addetti: la prima (Figura 7) attiene le attività delegabili agli addetti su singoli fascicoli selezionati in riferimento alla sezione civile - procedimento ordinario con atto di citazione, indicato dalla Presidente come procedura "standard" di lavoro; la seconda Figura 8 attiene all'insieme dei compiti relativi all'individuazione di fascicoli prioritari per l'assolvimento dell'obiettivo generale di smaltimento dell'arretrato³.

³ È opportuno precisare che le suddette mappe non tengono conto dei colli di bottiglia e quindi della loro rappresentazione. Questo perché durante la redazione di questo report le mappe si trovano in revisione da parte Tribunale di Firenze. Eventuali integrazioni e ulteriori dettagli saranno inseriti a seguito della ricezione del feedback da parte del Tribunale di Firenze.

Figura 7 Attività degli addetti su singoli fascicoli selezionati

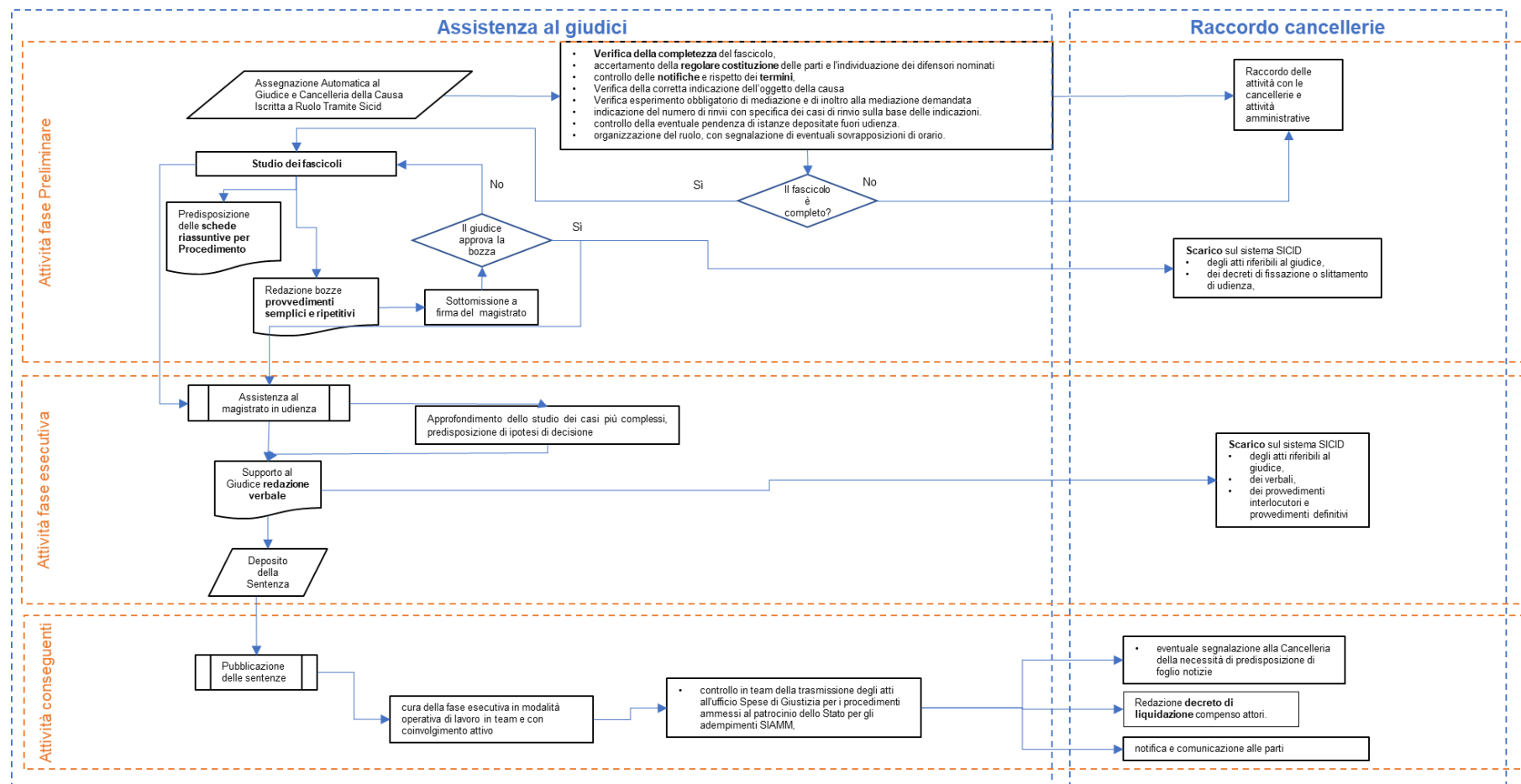
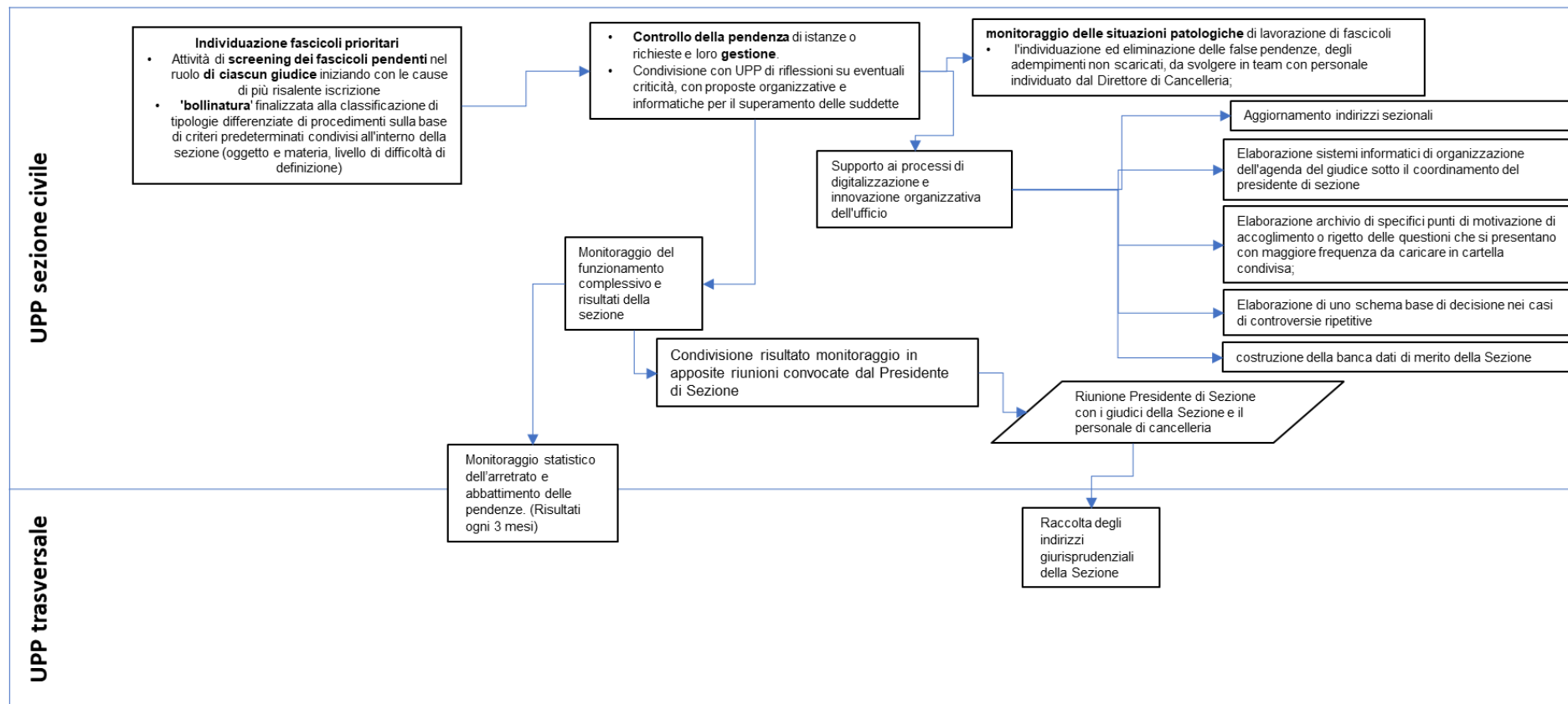


Figura 8 Attività degli addetti finalizzate all'individuazione di fascicoli prioritari



5 I PROSSIMI STEP DELLA RICERCA

Le analisi finora condotte hanno permesso di definire la configurazione attuale delle unità di base che compongono l'organizzazione giudiziaria, inclusi gli uffici UpP. Nello specifico, studiando prima la macrostruttura organizzativa del Tribunale di Firenze, e successivamente nel dettaglio l'ufficio dell'UpP, è stato possibile individuare e sistematizzare le attività in capo ai funzionari UpP, delineare in linea di massima la sequenza delle suddette, e individuare un set di competenze necessarie allo svolgimento efficace dei compiti.

Nei prossimi mesi il gruppo di ricerca si concentrerà sull'analisi sul campo per individuare all'interno delle varie sezioni la modalità in cui i funzionari UpP si integrano nelle varie attività, rilevando altresì quali tra le attività loro assegnate sono effettivamente svolte e in che misura concorrono alla realizzazione dei processi operativi (Butera e Donati, 1997). Attraverso le interviste semi-strutturate e questionari strutturati si verificherà infine le competenze necessarie ad un addetto UpP per svolgere efficacemente i propri compiti.

6 BIBLIOGRAFIA

- Alhamad, M., Nusari, M., Ameen, A., Raju, V., & Bhemic, A. (2019). Role of Judicial Specialization on Improving the Organizational Performance within Judicial Institutions in the United Arab Emirates. *Int. J. Recent Technol. Eng*, 8, 328-332.
- Bijlsma-Frankema, K., Sitkin, S. B., & Weibel, A. (2015). Distrust in the balance: The emergence and development of intergroup distrust in a court of law. *Organization Science*, 26(4), 1018-1039.
- Bonti, M., Cavaliere, V., & Cori, E. (2021). *Lineamenti di organizzazione aziendale*. EGEA.
- Butera, F. (2013). Incarichi direttivi e cambiamento dell'organizzazione negli uffici giudiziari, in *Questione giustizia: bimestrale promosso da Magistratura Democratica*, 2/3, Milano: Franco Angeli, 2013. Permalink: <http://digital.casalini.it/10.3280/QG2013-002009>
- Corby, S., Burgess, P., & Höland, A. (2021). Employees as judges in European labour courts: A conflict of interests?. *European Journal of Industrial Relations*, 27(3), 231-247.
- Dallara, C., Michetti, G., & Di Sivo, M. (2022). L'organizzazione della giustizia alla prova dell'emergenza COVID-19. Il ruolo dei presidenti di tribunale nella definizione delle strategie organizzative. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 17(1), 93-127.
- ItaliaDomani. <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/Interventi/riforme/riforme-orizzontali/riforma-della-giustizia.html>
Ultimo accesso: dicembre 2022
- Langbroek, P. M. (2016). Court Administration in Europe-Management in a Different Context. In *International Journal for Court Administration – IJCA*. 8, p. 1.
- Langbroek, P. M., Dijkstra, R. I., Bozorg Zadeh, K., Türk, Z., & Contini, F. (2017). *Performance management of courts and judges: organizational and professional learning versus political accountabilities*.

- Mammone G. (2022). Il d.l. n. 80 del 2021 e la riforma del lavoro pubblico. Riforma del lavoro pubblico ed accelerazione della giustizia civile e penale. L'Ufficio per il processo. *Lavoro Diritti Europa - Rivista nuova di Diritto del Lavoro*, 1.
- Martin, W. (2014). Court administrators and the judiciary-partners in the delivery of justice. *International Journal for Court Administration- IJCA*, 6, p. 3.
- Martinez, M. (2000). L'analisi organizzativa: l'azienda, in Mercurio, R., & Testa, F., *Organizzazione, assetto e relazione nel sistema di business*. Torino, G. Giappichelli, pp. 167-262
- McPherson, C. M., & Sauder, M. (2013). Logics in action: Managing institutional complexity in a drug court. *Administrative science quarterly*, 58(2), 165-196.
- Minniti, L. (2008). L'organizzazione del lavoro negli uffici giudiziari, in *Questione giustizia: bimestrale promosso da Magistratura Democratica. Fascicolo 4*, Milano: Franco Angeli. Permalink: <http://digital.casalini.it/2200727>
- Mintzberg, H. (1996). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna, Il Mulino.
- Pattnaik, P. N., Pandey, S. C., & Shukla, M. K. (2018). Mapping critical success factors in efficient court management: two case studies from India. *International Journal of Law and Management*.
- Perrone, V. (1990). *Le strutture organizzative d'impresa. Criteri e modelli di progettazione*. Milano, Egea.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., Faraci, R., & Dagnino, G. B. (2009). *Strategia aziendale: formulazione ed esecuzione*. McGraw-Hill.
- Troisi, R., Di Nauta, P., & Piciocchi, P. (2021). Private corruption: An integrated organizational model. *European Management Review*.
- Voigt, S. (2016). Determinants of judicial efficiency: a survey. *European Journal of Law and Economics*, 42(2), 183-208.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



- William, L., Paukstat, B., & Corby, S. (2019). Justice obtained? How disabled claimants fare at employment tribunals. *Industrial Relations Journal*, 50(4), 314-330.
- Zan S. (2011), *Le organizzazioni complesse*. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole, Roma, Carocci Editore.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429-472.