

M.D.G.		
Procura Generale della Repubblica - Salerno Ufficio di Registrazione		
N. 7423	29 DIC 2022	
Ad. G.R.	CC	RUG
Funzione	Microfunzione	Attività
Passo	Sottosezione	



# Ministero della Giustizia

*Ai Sig.ri Presidenti delle Corti di Appello  
Ai Sig.ri Presidenti dei Tribunali  
Ai Sig.ri Dirigenti amministrativi degli uffici in indirizzo*

*e, p.c.*

*Al Sig. Primo Presidente della Corte di Cassazione  
Al Sig. Procuratore Generale presso la Corte Suprema di Cassazione  
Ai Sig.ri Procuratori Generali della Repubblica presso le Corti di Appello  
Ai Sig.ri Procuratori della Repubblica presso i Tribunali  
Ai Sig.ri Dirigenti amministrativi degli uffici in indirizzo*

*e, p.c.*

*Al Sig. Capo di Gabinetto del Sig. Ministro*

**Oggetto:** Monitoraggio integrato quali-quantitativo sull'Ufficio per il processo. Restituzione di una prima analisi dei risultati.

## **Premessa**

Come è noto, con circolare del 5 ottobre 2022 prot. n. 228406.U "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: componente MIC1 – Capitale umano e Ufficio per il processo. Avvio del monitoraggio integrato quali-quantitativo sull'Ufficio per il processo", il DOG, unitamente alla Direzione di Statistica ed analisi organizzativa del Dipartimento per la transizione digitale, l'analisi statistica e le politiche di coesione ed all'Unità di Missione per l'attuazione del PNRR, ha avviato il monitoraggio quali-quantitativo sull'Ufficio per il processo.

In particolare, a fianco del più tradizionale monitoraggio statistico, che peraltro ha assunto una fisionomia parzialmente rinnovata in relazione alle necessità di analizzare i "nuovi" Uffici per il Processo, per la prima volta è stato chiesto agli uffici giudiziari di valutare l'azione giudiziaria sotto il profilo della *qualità* della stessa in conseguenza del "nuovo volto" che l'Ufficio per il processo ha assunto a seguito dell'ingresso delle risorse umane finanziate con il PNRR.

Tale rilevazione ha consentito di far emergere una valutazione qualitativa della portata che l'istituzione, o il rafforzamento, dell'UPP ha avuto su determinati processi chiave di funzionamento dell'ufficio giudiziario raggruppati in base a tre aree di impatto (1. tempi della giurisdizione; 2. tempi amministrativi; 3. qualità della risposta), rilevanti ai fini del miglioramento complessivo della qualità dell'azione giudiziaria.

A tal fine, accanto alla ricognizione degli UPP costituiti e del monitoraggio delle caratteristiche organizzative e funzionali, per ciascun processo lavorativo, gli uffici giudiziari hanno altresì descritto

le attività concretamente affidate agli addetti UPP nel contesto delle strutture in cui sono stati inseriti, offrendo una valutazione del risultato che la nuova organizzazione ha prodotto all'interno dell'ufficio.

All'esito delle risposte ricevute dagli uffici giudiziari si è provveduto a realizzare una prima analisi dei risultati ottenuti, sia relativamente alla parte qualitativa che a quella più squisitamente statistica, analisi i cui esiti si ritiene necessario offrire sin da subito agli Uffici giudiziari, fermi ovviamente gli ulteriori e prossimi momenti di confronto e di approfondimento che si programmeranno a breve.

La presente circolare, dunque, propone una prima selezione degli elementi più significativi dell'analisi svolta e si propone di accompagnare le SS.LL. nella lettura dei documenti allegati:

- un report narrativo che descrive il lavoro di analisi svolto e offre riscontro dei suoi esiti, dapprima relativamente alla parte qualitativa e quindi a quella statistico-quantitativa,
- una presentazione in cui sono visivamente rappresentate le conclusioni dell'analisi, in questo caso con la descrizione "statica" delle strutture "Ufficio per il processo" e delle modalità di lavoro degli addetti, cui segue quella dinamico-qualitativa (aree di impatto e processi).

Va opportunamente considerato che i risultati esposti nei documenti, specie in relazione alla valutazione qualitativa, risentono della relativa novità dello strumento organizzativo, quanto meno rispetto alla importantissima e mai sperimentata "iniezione" di risorse umane che sono andate a popolare gli Uffici per il processo costituiti o già esistenti presso gli Uffici giudiziari di primo e di secondo grado ed alla attenzione normativa e regolamentare dedicata al nuovo strumento di supporto alla giurisdizione.

Indubbiamente, e precipuamente sotto l'aspetto qualitativo, l'esperienza dell'Ufficio per il processo – sia pure nell'arco dell'orizzonte temporale PNRR (e comunque con una stratificazione di esperienze destinate a durare nel tempo attese la stabilizzazione dello strumento organizzativo ad opera del d.lgs. n. 151 del 2022) – è destinata ad evolversi e ad adattarsi progressivamente alle priorità e alle caratteristiche dei singoli Uffici giudiziari. Proprio per tale motivo si ritiene di indubbia utilità offrire sin d'ora i primi risultati di analisi, possibilmente atti a orientare gli Uffici rispetto ai punti di forza del rinnovato istituto ovvero a quelle azioni e processi in cui esso non ha offerto gli esiti attesi, ferma restando, come si dirà oltre, la necessità di analizzare più approfonditamente gli esiti del monitoraggio a mezzo di incontri che seguiranno prossimamente.

### **1. Realizzazione del monitoraggio: aspetti tecnici e metodologia di analisi**

Rinviando al report narrativo allegato per un maggiore dettaglio, preme accennare qui brevemente alle modalità di realizzazione tecnica del monitoraggio ed alla metodologia di analisi delle due sezioni dello stesso. Da un lato va registrato che, grazie alla circolare esplicativa ed all'incontro di approfondimento *online* realizzato con gli Uffici in data 18 ottobre 2022, nonché grazie alla realizzazione di FAQ pubblicate, alla data di redazione della presente circolare –tutti gli Uffici giudiziari di primo e di secondo grado destinatari di addetti all'Ufficio per il processo alla data del 30 giugno 2022 hanno compilato il form *online*, mentre si è ancora in attesa della compilazione della maschera statistica da parte di 5 uffici di primo grado. Si ha dunque un quadro di risultati sufficientemente ampio che coinvolge la stragrande maggioranza delle sedi.

Quanto specificatamente all'analisi del form *online*, i risultati dell'analisi hanno consentito di ricavare un quadro sintetico ma preciso delle rilevazioni effettuate per ogni processo relativo alle diverse aree di impatto, che ha costituito la base necessaria alla redazione del report di analisi allegato. Ulteriori momenti di analisi dei singoli processi e della loro organizzazione all'interno degli Uffici saranno realizzati dalle articolazioni del Ministero interessate, con la collaborazione degli Uffici giudiziari.

### **2. L'organizzazione del lavoro degli addetti all'UPP nei singoli Uffici giudiziari.**

Prima di descrivere i risultati emergenti dall'analisi effettuata, appare opportuno evidenziare talune delle emergenze più significative relative alle modalità di lavoro individuate nei singoli Uffici

giudiziari per gli addetti all'UPP, tenendo in considerazione – ovviamente in relazione alle risorse effettivamente pervenute presso gli uffici – che in taluni casi l'immissione di un numero comunque elevato di unità ha comportato talune difficoltà logistiche.

Peraltro, proprio in previsione di tali profili, l'art. 13 comma 3 del decreto-legislativo n. 80 del 2021 aveva previsto, in deroga alla contrattazione collettiva, la possibilità di svolgimento della prestazione lavorativa secondo modalità di lavoro agile e distribuzione flessibile dell'orario.

Ebbene, emerge dalle risposte offerte nel form *online*, che gli Uffici, soprattutto le Corti d'appello, hanno fatto tesoro delle opportunità concesse in questo ambito dalla normativa emergenziale COVID e, in percentuali significative, hanno fatto utilizzo del lavoro agile e delle modalità flessibili di lavoro (turnazione, orario flessibile e orario differenziato dell'inizio dell'attività di lavoro).

### **3. I risultati maggiormente significativi del monitoraggio qualitativo.**

Si vanno ora a presentare, sinteticamente (e rinviando per il resto alla lettura degli allegati) le risultanze più significative emerse dall'analisi del form *online*, in relazione ai processi lavorativi delle diverse aree di impatto.

Quanto ai processi trasversali che attengono al funzionamento dell'intero Ufficio giudiziario (dunque non propri di una specifica area di impatto) che, è bene ricordare, avevano riguardo a *programmazione e monitoraggio, gestione e formazione delle risorse umane, digitalizzazione*, occorre sottolineare da un lato i risultati più che positivi dell'impiego degli addetti nei processi di *programmazione e monitoraggio e gestione e formazione delle risorse umane*.

Peraltro, sotto questo profilo, va evidenziata (cfr. *slides* allegate, p. 32) una maggior difficoltà di rendere pienamente operativo il processo *programmazione e monitoraggio* in Tribunale rispetto alla Corte di appello, a verosimile indice di una maggior resa organizzativa nelle Corti di appello rispetto ai Tribunali, anche in relazione ad una più accentuata frammentazione, strutturale e funzionale, eterogeneità e complessità che caratterizza gli uffici di primo grado.

Va inoltre considerato che la struttura organizzativa collegiale delle Corti di appello rende più agevole la integrazione in essa degli Uffici per il processo e degli addetti, contrariamente a quanto accade in Tribunale, ove l'organizzazione è generalmente ancillare alla figura del giudice monocratico, a cui è tradizionalmente ancorata la figura dell'assistente-tirocinante ex art. 73 d.l. n. 69 del 2013.

Si nota, per contro, una valutazione espressa in termini meno positivi con riferimento all'efficacia dell'impiego degli addetti UPP nel processo relativo alla *digitalizzazione*. Ciò dimostra una relativa scarsa vocazione delle risorse assegnate in questo ambito, verosimilmente imputabile da un lato al buon livello di informatizzazione e digitalizzazione già raggiunto dagli Uffici in determinati settori (si pensi soprattutto a quello civile), anche con l'aiuto dell'UPP "tradizionale", dall'altro alla destinazione delle nuove risorse in ambiti diversi di attività ritenuti prioritari.

Quanto ai processi lavorativi relativi all'area "tempi della giurisdizione", occorre sottolineare l'impatto altamente positivo dell'ingresso delle nuove risorse rispetto alle attività più tipiche e caratterizzanti funzionalmente la stessa "essenza" dell'Ufficio per il processo.

Invero, nell'ambito dei processi *studio del fascicolo, supporto all'attività decisoria* e, seppure in misura minore, *supporto all'attività istruttoria*, si è generalmente osservato un impiego assai proficuo delle risorse laddove impegnate nelle attività che si collocano più di altre in posizione di maggior contiguità rispetto al momento giurisdizionale vero e proprio (studio e predisposizione di schede dei fascicoli e dei procedimenti, esame di istanze, analisi orientamenti giurisprudenziali, predisposizione di bozze di provvedimenti, ecc.).

Peraltro, la valutazione meno positiva rispetto al contributo dato al processo *supporto alla attività istruttoria* è riconducibile alla circostanza per cui il risultato tiene conto anche delle risposte offerte dalle Corti di appello, nelle cui procedure si registra fisiologicamente l'assai modesto ricorso all'istruttoria (di qui il minor impatto delle nuove risorse su tale fase evidenziato nelle risposte).

Nel contesto del processo *organizzazione di udienze e ruolo* non si può non sottolineare come è emerso che l'apporto degli addetti all'UPP nelle strutture in cui sono stati immessi è stato utile al fine di calendarizzare un maggior numero di processi per udienza. Va evidenziato, poi, quale elemento di novità, che in certi uffici è affidata agli addetti all'UPP, sotto il coordinamento dei magistrati, l'organizzazione di udienze e ruoli, in taluni casi con la costituzione di gruppi di lavoro per udienze tematiche, in altri prevedendo il monitoraggio delle udienze fissate tramite *Consolle del magistrato*, in altri ancora con la gestione coordinata delle udienze attraverso *files* di excel.

Con riferimento alla area di impatto "tempi amministrativi", la valutazione è stata generalmente più che positiva in relazione a tutti i processi dell'area, e va sottolineato come anche in questo caso gli addetti abbiano offerto prova migliore soprattutto in quelle attività per le quali le mansioni sono state specificamente tratteggiate. Ad esempio, rispetto all'attività di raccordo con le cancellerie, molti Uffici hanno impiegato l'addetto o gli addetti nella gestione di tutte quelle azioni che riguardano il singolo procedimento o fascicolo dalla sua "nascita" all'esito finale, spesso colmando quelle lacune (in certi casi fisiologiche, in altri patologiche) che storicamente contribuiscono al rallentamento della serie procedimentale, creando arretrato.

Va sotto questo aspetto evidenziata la circostanza per cui molte delle attività e/o processi a cui sono state adibite le risorse, in questa come in altre aree di impatto, sono quelle indicate in linea teorica nell'allegato II del d.l. 80 del 2021 (mansionario), e declinate concretamente e con esemplificazioni in diverse circolari del DOG (cfr. in particolare la circolare del 2 novembre 2021 del Capo Dipartimento).

Da sottolineare, inoltre, come emerge che gli addetti all'UPP – impiegati nelle attività a corredo di quella giurisdizionale vera e propria - abbiano contribuito ad una organizzazione più fluida e standardizzata dei flussi di lavorazione dei fascicoli, con un indubbio miglioramento complessivo della gestione qualitativa delle attività degli Uffici giudiziari.

Per quanto infine attiene all'area di impatto "qualità della risposta" e quindi ai processi di *raccolta degli indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito e informazione e trasparenza*, è innegabile che i risultati meno soddisfacenti risentano della novità di utilizzo dell'UPP in questi ambiti (nelle dimensioni quali-quantitative della missione "Ufficio per il processo e capitale umano" finanziata dal PNRR) tenuto conto della fisiologica difficoltà di gestire gli aspetti, anche tecnici, inerenti alla formazione di una banca dati di merito.

Con riguardo alla attività di *informazione e trasparenza*, va invece sottolineata la necessità – più volte del resto evidenziata nelle circolari del Capo DOG - che la gestione dell'UPP e delle risorse PNRR siano adeguatamente pubblicizzate e le relative informazioni rese disponibili agli utenti ed al pubblico, mediante idonee forme di comunicazione tradizionali (riunioni con *stakeholders*) e digitali (informazione specifica su siti istituzionali degli Uffici giudiziari).

#### **4. I risultati maggiormente significativi del monitoraggio organizzativo-quantitativo**

Dall'analisi della maschera DgStat emergono parimenti, soprattutto relativamente alla declinazione del "nuovo" UPP e del rafforzamento della struttura con l'ingresso delle risorse finanziate dal PNRR, elementi di sicuro interesse, per l'approfondimento dei quali anche in questo caso si rimanda all'allegato documento narrativo ed alla presentazione.

Alcuni esiti meritano peraltro di essere già evidenziati nella presente circolare.

Val la pena innanzitutto ricordare che, in questo caso, la rilevazione ha avuto quale riferimento il singolo Ufficio per il processo costituito e non l'Ufficio giudiziario, ciò che ha consentito di raggiungere un maggior dettaglio analitico rispetto alle caratteristiche oggettive e funzionali delle strutture UPP costituite sul territorio.

Da un lato si è rilevato che il settore civile e quello penale sono supportati dagli UPP in misura equiparabile, sia presso le Corti di appello che presso i Tribunali.

Sempre con riferimento al rapporto fra struttura organizzativa dell'Ufficio giudiziario e Uffici per il processo, si evidenzia che in maggioranza gli UPP coprono singole sezioni dell'Ufficio, anche se vi

sono significative percentuali di UPP trasversali a supporto di un settore (civile o penale) o, nei Tribunali, a supporto di più magistrati di una sezione.

Quanto alla composizione degli UPP, in rapporto al numero di risorse assegnate con le assunzioni PNRR, si rilevano alcuni estremi, con uffici che hanno costituito *un solo* UPP rispetto a numerosissime unità ricevute in assegnazione ed altri che hanno costituito un numero elevato di UPP a fronte di un numero contenuto di unità in dotazione.

Soprattutto nel primo caso, occorre interrogarsi sulla efficienza di macro-strutture formate da numerosissime unità, che verosimilmente risentono di una maggior difficoltà di individuazione di obiettivi funzionali specifici e parimenti di riscontro di risultati.

Va da ultimo sottolineato che, come si dirà subito sotto, e al di là di quanto ulteriormente specificato nell'allegata narrativa, anche relativamente ai risultati della analisi DgStat vi saranno prossimamente ulteriori momenti di confronto ed approfondimento specifico con gli Uffici giudiziari.

## 5. Conclusioni e prossimi passi

Rinviando alla lettura degli allegati documenti per gli opportuni approfondimenti, va detto che si è qui voluto offrire agli uffici un primissimo *feedback* dei risultati della lettura del monitoraggio integrato, vera e propria novità soprattutto per quanto attiene all'analisi qualitativa negli strumenti di valutazione dell'Ufficio per il processo. Tale tipologia di analisi, peraltro, continuerà a costituire la modalità privilegiata di verifica dell'evoluzione sotto il profilo della qualità dell'amministrazione della giustizia per effetto dello strumento messo a disposizione con il PNRR, integrandosi con i progetti organizzativi ex art. 12 comma 3 d.l. 80 del 2021, il cui aggiornamento si renderà necessario all'esito del consolidamento dei risultati ottenuti dal presente monitoraggio.

Seguiranno, nei prossimi mesi, ulteriori momenti di confronto da parte del Ministero con gli Uffici giudiziari su questi temi, anche attraverso incontri *online* e offerta di materiale di analisi, in modo da consentire una programmazione condivisa delle diverse attività necessarie rispetto alla futura organizzazione degli Uffici per il processo e – più in generale - proseguire in quel percorso di comunicazione e approfondimento che ha caratterizzato sin dall'inizio l'interlocuzione con gli Uffici relativa agli aspetti rilevanti del PNRR.

## Il Capo del Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria, del personale e dei servizi

Barbara Fabbrini



Firmato digitalmente  
da FABBRINI BARBARA  
C=IT

## Il Capo del Dipartimento per la Transizione digitale della giustizia, l'analisi statistica e le politiche di coesione

Pia Marconi



MARCONI PIA  
MINISTERO DELLA  
GIUSTIZIA  
28.12.2022 11:38:54  
GMT+00:00

## Il Direttore Generale della Unità di Missione per l'attuazione del PNRR

Davide Galli



GALLI DAVIDE  
MINISTERO DELLA  
GIUSTIZIA  
28.12.2022 13:14:22  
GMT+01:00



# Ministero della Giustizia

## Monitoraggio integrato UPP e impatti del PNRR sul funzionamento degli Uffici giudiziari

### *Report*

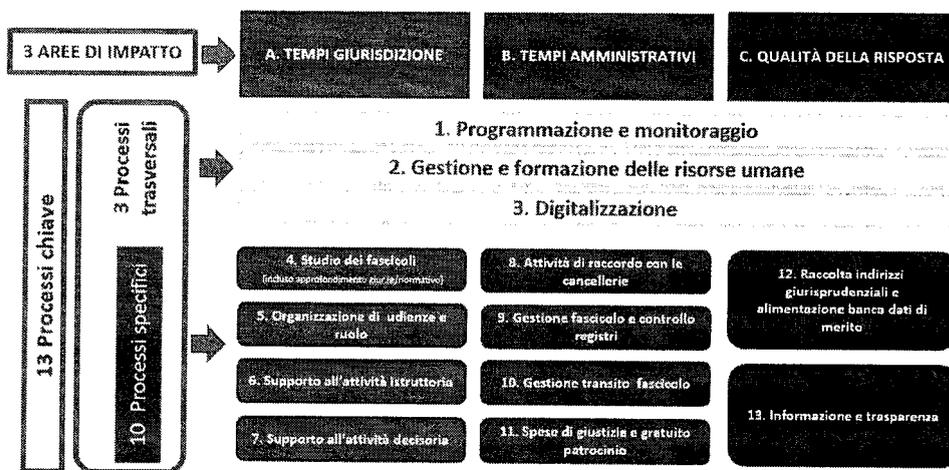
#### Sommario

Premessa .....	2
1. Realizzazione tecnica del monitoraggio .....	2
2. Quesiti ricevuti dagli Uffici giudiziari .....	3
3. Compilazioni del form online da parte degli Uffici giudiziari .....	3
4. Analisi dei form online.....	4
5. Analisi delle maschere Dg Stat .....	15

## Premessa

Con circolare DOG – DDSC – UdM del 5 ottobre 2022 prot. n. 228406.U “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: componente MIC1 – Capitale umano e Ufficio per il processo. Avvio del monitoraggio integrato quali-quantitativo sull’Ufficio per il processo”, il Ministero, anche grazie al dialogo con la Commissione europea e con la Cabina di regia PNRR, ha inteso affiancare al monitoraggio di *target* quantitativi a carattere statistico, già in atto (e su cui si veda *infra*, par. 5), anche un monitoraggio sull’impatto organizzativo che l’Ufficio per il processo (UPP) sta avendo negli Uffici giudiziari coinvolti e sugli effetti che possono prodursi sulla qualità dell’azione giudiziaria.

Tale ultima rilevazione mira a far emergere una valutazione qualitativa della portata che l’istituzione o il rafforzamento dell’UPP hanno avuto su determinati processi chiave di funzionamento dell’ufficio giudiziario, raggruppati in base a tre aree di impatto rilevanti ai fini del miglioramento complessivo della qualità dell’azione giudiziaria: **1. tempi della giurisdizione; 2. tempi amministrativi; 3. qualità della risposta**. A tal fine, gli uffici giudiziari hanno descritto per ciascun processo le modalità operative adottate e le attività concretamente affidate agli addetti UPP nel contesto delle strutture in cui sono inseriti, offrendo altresì una valutazione del risultato che la nuova organizzazione ha prodotto all’interno dell’ufficio. Per minimizzare gli oneri a carico degli uffici, il Ministero ha deciso di condensare in un’unica procedura sia la rilevazione qualitativa che quella statistico-quantitativa attraverso due questionari online, entrambi concorrenti alla definizione di un nuovo standard di monitoraggio periodico (c.d. monitoraggio integrato).



A seguito della citata circolare, uno specifico incontro tra DOG, DDSC, UdM e Uffici giudiziari si è svolto in data 18 ottobre 2022 allo scopo di approfondire gli elementi più rilevanti sul tema e di migliorare la gestione del monitoraggio a livello periferico, con conseguenti ricadute positive sulla revisione ed analisi a livello centrale dei risultati pervenuti.

I quesiti posti dagli Uffici durante l’incontro hanno costituito la base per la elaborazione di un set di FAQ aventi ad oggetto le aree di impatto, i processi e le azioni monitorate, la rilevazione statistica dell’UPP e, infine, la corretta compilazione del form *online* e della maschera Dg Stat.

### 1. Realizzazione tecnica del monitoraggio

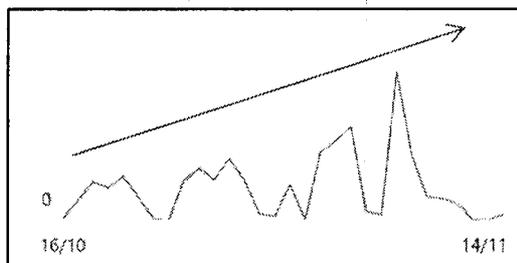
Quanto alle modalità concrete di compilazione, per accedere ai due questionari che compongono il monitoraggio integrato (qualitativo e statistico-quantitativo), è stata realizzata in *sharepoint* una pagina web dedicata, accessibile a tutte le utenze giustizia:

<https://mingiustizia.sharepoint.com/sites/pnrrGiustizia/monitoraggio>

Tale pagina è articolata in due sezioni dedicate da un lato al form *online*, che costituisce lo strumento per la rilevazione degli aspetti qualitativi, dall'altro alla maschera Dg Stat, che consente di acquisire i dati statistico-quantitativi.

Al fine di guidare gli Uffici nella compilazione dei due questionari, è stata messa a loro disposizione apposita documentazione esplicativa, le linee guida distinte e specifiche per il form *online* e per la maschera Dg Stat, oltreché la versione *.pdf* dei questionari per facilitare la visualizzazione di tutti i quesiti formulati. Inoltre, è stato reso disponibile agli Uffici un servizio di assistenza per questioni relative alle modalità di compilazione ovvero ad altri aspetti tecnici, i cui contatti sono stati pubblicati all'interno di un box *Help Desk* visibile nella pagina web dedicata, con indicazione degli indirizzi *email* a supporto degli Uffici: per il DOG – Supporto UPP PNRR, l'indirizzo *email*: [supporto.upp.pnrr@giustizia.it](mailto:supporto.upp.pnrr@giustizia.it) e per la DGSTAT, [statistica@giustizia.it](mailto:statistica@giustizia.it).

La citata pagina web ha registrato, dall'avvio del monitoraggio integrato avvenuto con circolare del 5 ottobre u.s., oltre 1.800 visualizzazioni, con un andamento costantemente crescente e un picco di accessi in prossimità della data di scadenza del 7 novembre.



## **2. Quesiti ricevuti dagli Uffici giudiziari**

Durante il periodo di compilazione dei questionari, sono pervenuti agli indirizzi *email* del Supporto UPP PNRR e Dg Stat n. 34 quesiti aventi ad oggetto la compilazione delle due sezioni del monitoraggio integrato.

In particolare, hanno contattato le *email* indicate 5 Corti d'Appello e 29 Tribunali così distribuiti all'interno dei 6 gruppi di lavoro sul PNRR, istituiti con provvedimento del Capo DOG 17 settembre 2022 prot. n. 11734:

- Gruppo 1 (Brescia, Genova, Milano, Torino) – **7 quesiti**
- Gruppo 2 (Trento, Bologna, Trieste, Venezia, Ancona) – **9 quesiti**
- Gruppo 3 (Firenze, Perugia, Roma) – **5 quesiti**
- Gruppo 4 (Campobasso, L'Aquila, Napoli, Potenza) – **2 quesiti**
- Gruppo 5 (Bari, Catanzaro, Lecce, Salerno, Reggio Calabria) – **6 quesiti**
- Gruppo 6 (Cagliari, Caltanissetta, Catania, Messina, Palermo) – **5 quesiti**

I quesiti ricevuti hanno riguardato per il 38% la compilazione del form *online*, per il 41% la compilazione della maschera Dg Stat e per il restante 21% il monitoraggio nel suo complesso. Il riscontro da parte delle unità dedicate del Supporto UPP PNRR e della Dg Stat agli Uffici è avvenuto nel 74% dei casi in pari data alla formulazione del quesito, nei restanti casi il riscontro è stato fornito nel limite massimo di 2 giorni lavorativi.

La circolare di indirizzo del 5 ottobre, il *webinar* del 18 ottobre, le FAQ pubblicate sulla pagina *web* dedicata e i contatti telefonici diretti hanno parimenti contribuito a offrire indicazioni e risposte agli uffici giudiziari.

## **3. Compilazioni del form online da parte degli Uffici giudiziari**

Alla data del 7 novembre 2022, termine indicato nella circolare del 5 ottobre per la compilazione dei questionari da parte degli Uffici giudiziari, sono stati ricevuti 134 questionari afferenti alla sezione 1 e 89 afferenti alla sezione 2 del monitoraggio integrato.

Con successiva nota del 15 novembre 2022 prot. n. 260396 a firma del vice Capo DOG e del vice Capo DDSC, gli Uffici ancora inadempienti sono stati sollecitati evidenziando come l'onere di compilazione richiesto, per quanto gravoso, fosse indispensabile per l'adempimento degli specifici obblighi di rendicontazione assunti dallo Stato italiano con l'Unione europea.

Tale nota è stata accompagnata, inoltre, da contatti telefonici diretti con gli Uffici da parte dell'unità di Supporto UPP PNRR e di Dg Stat per guidare e velocizzare quanto più possibile la compilazione dei questionari mancanti.

#### **4. Analisi dei form online**

L'elevato tasso di risposta da parte degli Uffici alla data di scadenza prevista ha permesso l'avvio immediato delle attività di analisi dei risultati.

Per quanto attiene la sezione 1 – form *online*, si è proceduto a costituire 5 micro-gruppi di lavoro composti da unità del Supporto UPP PNRR, Staff Capo DOG e UdM, ognuno associato a un'area di impatto per l'analisi dei processi corrispondenti.

L'organizzazione per aree di impatto - e non per macroaree territoriali - ha risposto all'esigenza di favorire la "specializzazione" di ogni gruppo sui singoli processi, cogliendo le peculiarità degli Uffici giudiziari nell'organizzazione degli stessi.

La lettura dei form è stata accompagnata dal popolamento di un file *excel* appositamente predisposto in cui ogni processo è stato ricondotto a macrocategorie omogenee volte a conciliare la rilevazione dei dati con la necessità di sintesi, di semplificazione della lettura e di rappresentazione grafica degli stessi.

Ogni set di categorie applicate ai singoli processi è stato costruito per cogliere la dimensione delle unità organizzative coinvolte e delle attività affidate agli AUPP, le modalità operative poste in essere per l'organizzazione dei processi e, infine, le criticità e le ricadute positive sull'organizzazione e sugli *output* degli uffici.

Si riporta a seguire una prima sintesi dell'analisi dei singoli processi monitorati, così come descritti dagli uffici nei previsti campi "liberi" del form *online*, rimandando alla presentazione allegata per una rappresentazione grafica delle valutazioni espressa dagli uffici su scala Likert.

#### **Processo 1 "Programmazione e monitoraggio"**

Il processo in esame comprende le azioni predisposte dall'ufficio a supporto delle scelte di programmazione, organizzative e di coordinamento. Comprende inoltre sia le azioni predisposte per strutturare l'attività di monitoraggio dei flussi statistici connessi con i target, sia il monitoraggio organizzativo.

Nel prospetto illustrativo compilato emerge una diffusa e consistente attività organizzativa dell'Ufficio alla luce dell'avvenuta entrata in servizio degli AUPP e della necessità, soprattutto in questa fase iniziale del processo di attuazione del PNRR, di ridefinire la struttura organizzativa dell'Ufficio e di costituire i nuovi Uffici per il Processo. Una minima parte degli uffici ha rinviato a fasi successive l'indicazione di modalità operative ed organizzative dettagliate, rilevando un minor numero di Addetti effettivamente entrati in servizio rispetto a quelli previsti, situazione questa che ha reso necessario destinare gli stessi a processi più strettamente connessi con i target di Piano (smaltimento arretrato e riduzione tempi del processo) tralasciando per il momento le attività trasversali o destinando ad esse personale

amministrativo già esperto. In alcuni casi è stato rilevato che le attività di programmazione e monitoraggio sono già preesistenti rispetto al PNRR e che pertanto gli AUPP o non sono utilizzati per tali servizi specifici o sono stati ivi destinati in affiancamento al personale amministrativo.

Le caratteristiche rilevate dalla narrativa prodotta dagli uffici, evidenziano **una variegata dimensione dei modelli organizzativi** deputati alle attività di programmazione e monitoraggio, non sempre coincidenti con gli UPP (viene indicata ad esempio una unità unica centralizzata, unità settoriali o sezionali, o ancora un sistema misto in parte centrale, con funzioni di coordinamento, e in parte sezionale). Quanto ai tipi di struttura, molto spesso ne viene creata una dedicata esclusivamente al monitoraggio o all'innovazione o con funzioni di staff al Capo dell'Ufficio o al MAGRIF, mentre in altri casi le attività del processo sono affidate al singolo AUPP che affianca il magistrato o l'unità di personale amministrativo competente.

Quanto alle modalità operative, le più ricorrenti prevedono, ai fini delle attività di monitoraggio, la predisposizione di report periodici (spesso condivisi) o la creazione di registri o di prospetti statistici o ancora il ricorso al cruscotto ispettori o la creazione di specifici cruscotti, mentre per quanto riguarda le attività di programmazione si indicano varie modalità di raccordo tra sezioni/UPP/reparti ed i vertici dell'ufficio: incontri in presenza e da remoto, riunioni periodiche di confronto, relazioni e autorelazioni da parte degli AUPP, per citarne alcune tra le più ricorrenti.

All'interno di questo processo alcuni uffici hanno descritto anche come hanno ripartito gli AUPP tra i diversi servizi.

In diversi casi sono state indicate, inoltre, le modalità organizzative adottate per la predisposizione di un piano di smaltimento, in funzione di processi specifici trattati successivamente (a titolo esemplificativo viene frequentemente indicata la realizzazione di una specifica *task force* per il monitoraggio degli errori nei registri, l'individuazione di false pendenze, procedimenti seriali, tempi fissazione prima udienza e di iscrizione nei registri, ricerca procedimenti risalenti, la redazione di schede processo per la verifica di procedimenti seriali o prescritti o giacenti per motivi incidentali).

Si rileva, in buona parte dei casi, una accurata e articolata descrizione delle azioni poste in essere, riconducibili a tale processo, tenuto conto che le stesse rappresentano la necessaria fase iniziale in termini organizzativi.

Nella scala Likert associata al processo 1. (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta **una valutazione media di 3,12**. Si rileva che il 74% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

## **Processo 2 "Gestione e formazione delle risorse"**

Per tale processo una buona parte degli uffici ha fatto riferimento alle modalità di erogazione della formazione rilasciate o indicate dal Dipartimento (corsi sulla piattaforma e-learning, formazione *on the job*, incontri formativi in aula, affiancamento *one to one*), mentre raramente sono stati organizzati specifici incontri tematici o di studio. Laddove previsti, è da segnalare il coinvolgimento in qualità di formatori non solo dei Magistrati e del personale amministrativo, ma altresì del locale Consiglio dell'Ordine degli Avvocati o di esperti in servizio presso altre sedi del Distretto.

Quanto alla gestione iniziale degli AUPP, finalizzata al loro efficace inserimento, gli uffici hanno indicato la realizzazione di colloqui e incontri individuali e di gruppo, la

predisposizione di ordini di servizio specifici e la diramazione di note interne informative sull'organizzazione dell'ufficio.

Nella scala Likert associata al processo 2. (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta **una valutazione media di 3,27**. Si rileva che il 78% degli uffici ha tuttavia espresso una valutazione tra 3 e 5, con una preponderanza di giudizi positivi riscontrati negli uffici di secondo grado.

### **Processo 3 "Digitalizzazione"**

Tale processo ricomprende le azioni volte alla trasformazione di immagini, suoni e documenti in formato digitale, nonché le azioni connesse all'introduzione di nuove modalità informatico-tecnologiche di lavoro, atte a consentire la gestione e la trattazione dei documenti in formato digitale, e la realizzazione di procedure e servizi in chiave digitale. Preliminarmente occorre evidenziare che, nella maggior parte dei casi, l'implementazione di tale processo ha riguardato le seguenti attività: **l'utilizzo degli applicativi ministeriali** (*cf.* PCT, TIAP, ecc.) da parte del personale dell'Ufficio; la **digitalizzazione degli atti giudiziari**; la **redazione di atti giudiziari informatici**. Con riferimento alle risposte fornite dagli Uffici, è possibile fornire un primo quadro generale di analisi in relazione ai seguenti elementi: (i) modalità organizzative del processo in esame, (ii) efficienze di organizzazione generate dal supporto degli AUPP, e (iii) inefficienze di organizzazione o assenza di impatti legati all'ingresso degli AUPP.

**I. In relazione alle modalità organizzative**, è emerso uno **scarso coinvolgimento degli AUPP**. Tuttavia, si segnala una forte omogeneità tra gli Uffici che hanno implementato tale processo mediante l'ausilio degli AUPP. Infatti, laddove gli Addetti sono stati coinvolti, le attività sono state portate avanti grazie alla struttura organizzativa degli UPP trasversali, ossia quegli Uffici di *staff*, incardinati presso la Presidenza dell'Ufficio, ai quali sono demandate tutte quelle attività che esulano dal supporto all'attività giurisdizionale in senso stretto. Numerosi Uffici segnalano, inoltre, il coinvolgimento di assegnisti e borsisti di ricerca nell'ambito del progetto PON *Governance UPP Task Force*.

**II. Con riferimento alle efficienze organizzative**, la maggior parte degli Uffici non ha segnalato una significativa utilità degli AUPP. Cionondimeno, si segnala la diffusa intenzione programmatica da parte degli stessi di coinvolgere maggiori risorse umane nella digitalizzazione grazie all'ingresso del personale tecnico.

**III. Con riferimento alle inefficienze organizzative**, diversi Uffici hanno evidenziato un **possibile impatto negativo derivante dalle carenze di personale**, che in ogni caso ci si aspetta di superare con l'ingresso del personale tecnico.

Nella scala Likert associata al processo 3. (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta una **valutazione media di 2,69**. Si rileva che il 60% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 4 "Studio dei fascicoli"**

Il processo in esame comprende le azioni connesse all'esame dei documenti che compongono il fascicolo, al fine di verificarne la completezza, di comprenderne il grado di complessità, la materia di cui tratta, se riguarda questioni ricorrenti da cui trarre orientamenti

giurisprudenziali da applicare, tutte azioni volte a velocizzare la lavorazione del fascicolo da parte del giudice.

Da una prima analisi dei risultati ottenuti, si evidenzia come **gli uffici abbiano destinato la maggior parte delle risorse umane ricevute a tale processo**. In particolare, per quanto attiene le Corti d'Appello, gli Addetti all'UPP vengono regolarmente impiegati nella cd. fase di spoglio mediante la redazione di schede preparatorie finalizzate all'individuazione di priorità nella trattazione e a far emergere giudizi immediatamente definibili. Importante il loro ruolo anche nella **predisposizione di bozze di provvedimenti semplici, nell'analisi delle istanze e nell'esame degli orientamenti giurisprudenziali**. Per quanto attiene ai Tribunali, gli AUPP sono destinatari di attività quali la **verifica della completezza dei fascicoli**, la redazione di **schede riassuntive** da sottoporre ai Magistrati di riferimento, il controllo della **regolare costituzione delle parti**, la predisposizione di **proposte conciliative**, le **ricerche giurisprudenziali**, la predisposizione di **bozze di provvedimenti routinari**. Da evidenziare in alcuni Uffici la creazione e gestione – nell'ambito di tale processo – di una banca dati contenente la **giurisprudenza dell'ufficio**, al fine di segnalare eventuali difformità di orientamenti interpretativi e favorire un indirizzo stabile.

Numerose le modalità organizzative del lavoro degli AUPP adottate dagli uffici, in particolare emergono modelli organizzativi: *one-to-one* (un AUPP per Magistrato); abbinamento AUPP-fascicolo; assegnazione AUPP al Collegio o Sezione; "mini-pool" (AUPP assegnati a un numero ristretto di Magistrati); AUPP assegnati a macroaree tematiche; modelli ibridi.

Nell'analisi dei form emerge altresì un'attenzione particolare alla formazione degli addetti (tramite ad es. la predisposizione di vademecum e "guide" alla lettura dei fascicoli distribuiti agli AUPP) e all'utilizzo di strumenti informatici in dotazione (*sharepoint, teams*, cartelle condivise) per la raccolta, l'aggiornamento e la condivisione del lavoro degli AUPP a beneficio dei Magistrati e delle Sezioni in generale.

Numerosi gli Uffici che hanno manifestato apprezzamento nei confronti dell'apporto fornito dagli AUPP nell'organizzazione del processo in esame, riscontrando in particolare una velocizzazione in tutte le fasi preparatorie della lavorazione dei fascicoli.

Le **principali criticità** evidenziate sono rappresentate, *in primis*, dall'esiguo numero di AUPP in servizio rispetto a quanto programmato nei distretti del Nord-ovest e Nord-est, la disomogeneità di esperienze e formazioni pregresse degli AUPP con un evidente miglior apporto di chi ha già maturato esperienze negli uffici quale tirocinante ex art. 73 d.l. n. 69/2013 e la complessità e delicatezza di alcuni fascicoli (ad es. in Corte d'Assise d'Appello).

Nella scala Likert associata al processo 4. (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta una **valutazione media di 3,65**. Si rileva che l'89% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 5 "Organizzazione di udienze e ruolo"**

Tale processo ricomprende l'organizzazione del ruolo di udienza, la determinazione del calendario e la tipologia di procedure da trattare, ovvero la programmazione dei carichi di lavoro giurisdizionali quotidiani.

Con riferimento alle risposte fornite dagli Uffici, è possibile fornire un preliminare quadro generale di analisi in relazione ai seguenti elementi: (i) modalità organizzative del processo in esame segnalate dagli Uffici, (ii) efficienze di organizzazione derivanti dal supporto

degli AUPP, e (iii) inefficienze di organizzazione (o assenza di impatti) derivanti dall'ingresso degli AUPP.

I.) **In relazione alle modalità organizzative**, è emersa una **forte eterogeneità di risposta tra gli Uffici**. Alcuni Uffici, ad esempio, non coinvolgono minimamente gli AUPP in tali attività, riservandole alla competenza esclusiva dei singoli magistrati o del personale di cancelleria. Altri Uffici invece affidano al singolo magistrato la gestione del ruolo, con la possibilità dello stesso di avvalersi del supporto *ad hoc* degli AUPP. La maggioranza degli Uffici affidano agli AUPP, in sinergia con i magistrati, l'intera organizzazione delle udienze e del ruolo. Tra questi, vi è chi ha costituito un gruppo di lavoro per udienze tematiche, chi ha previsto un monitoraggio dei ruoli tramite consolle, chi invece l'informatizzazione della gestione dei ruoli o la gestione delle udienze su un file *excel* condiviso.

II.) **Con riferimento alle efficienze organizzative**, la maggior parte degli Uffici ha sottolineato la **significativa utilità degli AUPP**. In particolare, gli Uffici hanno evidenziato e riscontrato una maggiore produttività, una migliore e più spedita organizzazione di udienze e ruolo, la possibilità di fissare più udienze (anche pomeridiane) e di portare più fascicoli in udienza.

III.) **Con riferimento alle inefficienze organizzative**, diversi Uffici (sebbene una minoranza) hanno evidenziato che, soprattutto alla luce delle carenze di personale amministrativo, del forte turnover degli AUPP, della limitata esperienza degli stessi, e del rapporto numerico AUPP-magistrati assai carente, **il supporto degli AUPP si è dimostrato ben al di sotto delle aspettative** e, in alcuni casi, non ha portato alcun vantaggio.

Nella scala Likert associata al processo 5 (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta una **valutazione media di 3,01**. Si rileva che il 69% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 6 "Supporto all'attività istruttoria"**

Il processo in esame investe l'insieme di attività svolte dal Magistrato e dalle parti al fine di acquisire gli elementi necessari e propedeutici all'attività decisoria in un'ottica di riduzione dei tempi di rinvio delle udienze e dei rinvii stessi, nonché di incremento dei provvedimenti resi in udienza, quali ordinanze, sentenze e decreti.

Per quanto attiene le Corti d'Appello è da rilevare che, al di là di un coinvolgimento degli AUPP nel monitoraggio delle istanze e delle scadenze istruttorie, il loro apporto è da ritenersi non rilevante considerato che nei giudizi di appello non si svolge ordinariamente attività istruttoria.

Nei casi in cui viene disposta la rinnovazione istruttoria, gli AUPP vengono talvolta incaricati di studiare gli esiti dell'istruttoria di primo grado e predisporre schede riassuntive. Di converso, **negli Uffici giudiziari di primo grado, emerge un pieno coinvolgimento degli AUPP nell'assistenza al Magistrato, nella gestione delle istanze, nella fase di valutazione delle prove da ammettere e della regolarità delle notifiche, nella verbalizzazione delle escussioni testimoniali** (nell'ambito specifico della Protezione internazionale, si evidenzia l'apporto degli AUPP nell'audizione dei richiedenti protezione) e, di particolare importanza, **nella predisposizione di provvedimenti da adottare in udienza**.

Per quanto attiene a una prima valutazione dei risultati in merito all'impatto che l'utilizzo degli AUPP sta avendo sul processo in esame, gli Uffici hanno rilevato - seppur i dati in loro possesso non siano ancora stabili e attendibili - **un importante incremento del numero**

**dei provvedimenti resi in udienza**, con conseguente velocizzazione dei tempi di trattazione e, in alcuni casi, dei rinvii.

Le principali criticità evidenziate sono rappresentate dall'esiguo numero di AUPP in servizio rispetto a quanto programmato nei distretti del Nord-ovest e Nord-est.

Nella scala Likert associata al processo 6. (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta una **valutazione media di 3,09**. Si rileva che il 71% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 7 "Supporto all'attività decisoria"**

Tale processo ricomprende l'insieme delle azioni relative alla determinazione del contenuto del provvedimento da adottare, la sua formazione e successiva adozione e rappresenta quindi la funzione fondamentale della giurisdizione, convogliando le conoscenze specialistiche dei magistrati nella produzione di atti e provvedimenti.

Con riferimento alle risposte fornite dagli Uffici, è possibile fornire un preliminare quadro generale di analisi in relazione ai seguenti elementi: (i) attività svolte dagli AUPP nell'ambito del processo, (ii) efficienze di organizzazione derivanti dal supporto degli AUPP, e (iii) inefficienze di organizzazione (o assenza di impatti) derivanti all'ingresso degli AUPP.

I.) **In relazione alle attività svolte degli AUPP**, la maggior parte degli Uffici ha indicato che **l'attività preponderante riguarda la predisposizione di bozze di provvedimenti**, diversamente intesa a seconda delle modalità operative degli Uffici. Infatti, la maggioranza di essi affida agli AUPP la predisposizione di bozze dei provvedimenti seriali o di complessità medio bassa, mentre altri Uffici affidano agli AUPP anche la predisposizione di bozze di provvedimenti complessi. Inoltre, anche la tipologia dei provvedimenti in questione varia molto. Altre attività svolte dagli AUPP riguardano l'attività di ricerca giurisprudenziale e la redazione della scheda del processo.

II.) **Con riferimento alle efficienze organizzative**, la maggior parte degli Uffici ha sottolineato la **significativa utilità degli AUPP**. In particolare, le corti interpellate hanno evidenziato la velocizzazione dei tempi di redazione dei provvedimenti, la riduzione dell'arretrato, la maggiore speditezza dei procedimenti e l'aumento della produzione di provvedimenti giurisdizionali (specialmente quelli seriali o più semplici).

III.) **Con riferimento alle inefficienze organizzative**, una minoranza di Uffici ha evidenziato che, soprattutto alla luce delle carenze di personale amministrativo, del forte *turnover* degli AUPP e della preparazione giuridica inadeguata degli stessi, il supporto degli AUPP si è dimostrato ben al di sotto delle aspettative.

Nella scala Likert associata al processo 7 (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta una **valutazione media di 3,54**. Si rileva che l'88% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 8 "Attività di raccordo con le cancellerie"**

Attraverso questo processo si realizza il raccordo tra l'attività giurisdizionale e quella amministrativa. Comprende, in sintesi, la ricezione degli atti e la trasmissione degli stessi al giudice competente e le azioni che accompagnano e seguono le attività istruttoria e decisoria in senso stretto, come quelle connesse all'udienza.

Dall'esame delle modalità organizzative adottate per questo fondamentale processo, è emerso che la quasi totalità degli Uffici utilizzano gli addetti per garantire il raccordo tra l'attività del giudice e le cancellerie, in alcuni casi lasciando che il Funzionario UPP si occupi in cancelleria di tutte le incombenze connesse al procedimento *personalmente* seguito a partire dagli adempimenti preliminari alla trattazione, per passare all'assistenza e alla verbalizzazione in udienza e finendo con gli adempimenti successivi ad essa. La stragrande maggioranza degli Uffici non ha inserito nel campo aperto una descrizione delle modalità organizzative adottate, quanto piuttosto un mero elenco di attività di cancelleria assegnate agli AUPP. Tra tali attività, la più presente è **l'assistenza alle udienze e alla verbalizzazione**.

In alcuni casi, il raccordo con le cancellerie è realizzato solo nel settore civile o solo in quello penale oppure solo per alcune attività, ad esempio per la raccolta dei dati statistici oppure per la diffusione di comunicazioni o informazioni tra i giudici e il personale di cancelleria oppure ancora attraverso l'Ufficio spoglio, che provvede all'esame dei fascicoli in ingresso, o infine realizzando il raccordo attraverso l'accesso da parte del Funzionario UPP alla console del magistrato che affianca.

**Alcuni dei grandi Tribunali utilizzano gli addetti UPP per l'assistenza alle udienze pomeridiane o per coprire udienze in orari successivi all'orario ordinario oppure per la verbalizzazione in udienza nella giornata del sabato**, non lavorativa per la maggior parte del personale amministrativo.

È negli Uffici di piccole dimensioni o in quelli che lamentano una scopertura dell'organico di personale di cancelleria ove gli addetti UPP sono maggiormente utilizzati non tanto in attività di raccordo con le cancellerie, quanto proprio "in sostituzione" per così dire del cancelliere, anche se in relazione ai procedimenti da essi seguiti.

Alcuni Uffici hanno ritenuto necessario stabilire il raccordo con le cancellerie attraverso ordini di servizio o provvedimenti organizzativi oppure attraverso un vero e proprio vademecum o delle linee guida o delle cartelle condivise.

In qualche caso sono stati indicati i risultati ottenuti dall'utilizzo degli AUPP in questo processo, evidenziando, ad esempio, una più celere evasione degli adempimenti *pre* e *post* udienza, una maggiore fluidità nel rapporto tra magistrati e cancellerie, il recupero di lavoro accumulato negli Uffici cosiddetti trasversali, Esecuzioni, Spese di Giustizia, Impugnazioni oppure, più in generale, un miglioramento dei tempi di lavoro nelle cancellerie o un migliore servizio reso all'utenza.

Nella scala Likert associata al processo 8. (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta una **valutazione media di 3,59**. Si rileva che l'87% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 9 "Gestione fascicolo e controllo registri"**

Il processo in esame comprende le azioni finalizzate alla **corretta gestione amministrativa del fascicolo processuale**, nonché al controllo dei registri informatici di cancelleria, al fine di verificarne la regolarità *pre* e *post* udienza.

Da una prima analisi dei risultati ottenuti, si evidenzia che le attività ricomprese nel processo in esame vengono svolte dagli AUPP in collaborazione con il personale di cancelleria, anche se in alcuni casi solo per determinati settori o determinate attività. Di contro, in alcuni Uffici giudiziari tali attività non sono demandate agli AUPP in quanto di competenza delle cancellerie.

In generale, trattasi di attività svolta dagli AUPP attraverso l'accesso a registri informatizzati di settore, ai sistemi informatici ministeriali, agli applicativi (SICP, SIGE, TIAP, GIADA, CONSOLLE), che consente: la correzione o eliminazione di errori materiali, l'eliminazione di false pendenze, la correzione di irregolarità, la pulizia dei registri penali e civili, l'aggiornamento dei registri (informatici e cartacei) e l'implementazione dei registri informatici dei settori civile e penale.

Tuttavia, dall'analisi dei form, emerge che in alcuni Uffici giudiziari le attività oggetto del presente processo sono ricomprese nell'ambito del raccordo con le cancellerie (Processo 8 "Attività di raccordo con le cancellerie").

Quanto alle principali criticità, si evidenzia come alcuni Uffici giudiziari, in considerazione dall'esiguo numero di AUPP in servizio rispetto a quanto programmato, abbiano organizzato il processo con poche unità o non abbiano utilizzato le risorse umane ricevute per tale processo.

Nella scala Likert associata al processo 9. *(si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame)* si riporta una **valutazione media di 3,27**. Si rileva che il 78% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

#### **Processo 10 "Gestione transito fascicolo"**

Il processo in esame ricomprende le azioni volte alla trasmissione degli atti e dei fascicoli alle fasi successive di lavorazione, considerando l'invio ad altri uffici giudiziari (in particolare, uffici di grado superiore e Procure) e ad altre PPAA eventualmente coinvolte.

Con riferimento alle risposte fornite dagli Uffici, è possibile fornire un preliminare quadro generale di analisi in relazione ai seguenti elementi: (i) modalità organizzative del processo in esame segnalate, (ii) attività svolte dagli AUPP nell'ambito del processo (iii) efficienze di organizzazione derivanti dal supporto degli AUPP, e (iv) inefficienze di organizzazione (o assenza di impatti) derivanti dall'ingresso degli AUPP.

**I.) Dall'esame delle modalità organizzative**, si rileva che **una gran parte degli Uffici - soprattutto nel settore civile - non ha coinvolto gli addetti UPP** nelle attività ricollegabili a tale processo, **rimasto di esclusivo appannaggio della cancelleria**. In altri casi, invece, gli addetti UPP svolgono le relative attività in collaborazione con il personale di cancelleria.

**II.)** Gli Uffici che hanno coinvolto gli AUPP nel processo in esame hanno utilizzato le nuove risorse per l'espletamento di numerose attività. Alcuni, per esempio, hanno implementato l'attività di monitoraggio relativa allo stato e alla fase di avanzamento dei fascicoli giudiziari, nonché dei tempi. Con particolare riguardo al settore penale, agli addetti UPP è stata affidata la redazione delle schede ex art. 165 bis c.p.p. Comunque, in generale, gli Uffici segnalano un impiego degli AUPP nella **redazione di schede di sintesi e di attività di verifica della regolarità dei dati delle sentenze da trasmettere agli uffici di grado superiore e ad altre PP.AA.** In alcuni casi sono stati affidati loro anche compiti relativi all'espletamento degli adempimenti successivi all'emissione della sentenza.

**III.) Con riferimento alle efficienze organizzative**, una buona parte degli Uffici ha sottolineato la significativa utilità degli AUPP nella **riduzione dei tempi di invio dei fascicoli** al grado di giudizio superiore e nell'**eliminazione delle pendenze**.

**IV.) In relazione alle inefficienze organizzative** alcuni Uffici hanno segnalato che il poco personale UPP non ha consentito un suo effettivo impiego in questo processo. Altri Uffici

invece hanno evidenziato come l'apporto degli AUPP è risultato del tutto marginale e non ha inciso sulle consuete prassi con carattere innovativo.

Nella scala Likert associata al processo 10. *(si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame)* si riporta una **valutazione media di 2,61**. Si rileva che il 53% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 11 "Spese di giustizia e gratuito patrocinio"**

Il processo in esame riguarda le attività relative alle spese di giustizia e al gratuito patrocinio finalizzate a velocizzare le attività di liquidazione e pagamento e si concretizzano nella verifica della **correttezza delle istanze di ammissione e della completezza della documentazione depositata, nella predisposizione di modelli/bozze di provvedimento ed infine nelle attività di liquidazione e pagamento dei compensi**. Queste ultime, in alcuni casi, sono rimaste a carico del personale di cancelleria.

Una piccola parte degli Uffici non ha coinvolto nella gestione del processo gli addetti UPP o ne ha programmato l'inserimento per il futuro.

In generale sia in area penale che in area civile, gli AUPP prestano un valido contributo di supporto alle azioni volte a verificare le istanze di gratuito patrocinio, l'esecutività dei provvedimenti di liquidazione e degli atti conseguenti, anche per la semplificazione del processo stesso e la predisposizione di modelli di liquidazione delle spese di giustizia.

Alcuni Uffici hanno utilizzato gli addetti UPP inserendoli solo nel settore penale o nel solo ufficio GIP/GUP.

In merito alle modalità operative, in molte corti, gli AUPP svolgono la loro attività in affiancamento e sotto la direzione del giudice assumendo alle volte anche un ruolo di raccordo tra l'attività del giudice stesso e della cancelleria.

In una residua parte, è rimasta l'organizzazione del lavoro già esistente prima dell'arrivo degli AUPP e viene utilizzata la modulistica già esistente.

Nella scala Likert associata al processo 11. *(si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame)* si riporta una **valutazione media di 3,26**. Si rileva che il 76% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 12 "Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito"**

Tale processo ricomprende le azioni volte alla selezione dei provvedimenti da analizzare in un'ottica di raccolta e conservazione degli indirizzi giurisprudenziali dell'Ufficio. Preliminarmente occorre evidenziare che l'implementazione di tale processo ha riguardato le seguenti attività: redazione report di approfondimento giurisprudenziale; condivisione indirizzi di giurisprudenza con il foro locale; catalogazione dei provvedimenti dell'Ufficio. Con riferimento alle risposte fornite dagli Uffici, è possibile mostrare un primo quadro generale di analisi in relazione ai seguenti elementi: (i) modalità organizzative del processo in esame, (ii) efficienze di organizzazione generate dal supporto degli AUPP, e (iii) inefficienze di organizzazione o assenza di impatti legate all'ingresso degli AUPP.

**I. In relazione alle modalità organizzative**, si segnala una forte omogeneità tra gli Uffici che hanno implementato il processo. Infatti, nella maggior parte dei casi, le attività sono state portate avanti grazie alla **struttura organizzativa degli UPP trasversali**, ossia quegli

Uffici di *staff*, incardinati generalmente presso la Presidenza, ai quali sono demandate tutte quelle attività che esulano dal supporto all'attività giurisdizionale in senso stretto. Numerosi Uffici segnalano, inoltre, il coinvolgimento in queste attività di assegnisti e borsisti di ricerca nell'ambito del progetto PON *Governance UPP Task Force*.

II. **Con riferimento alle efficienze organizzative**, riducendo il piano di analisi ai soli Uffici che hanno implementato il processo, è da evidenziare un ampio **coinvolgimento degli addetti UPP**, sia a livello sezionale che nell'ambito dei servizi trasversali appositamente costituiti che beneficeranno a breve dell'ingresso del personale tecnico a supporto.

III. **Con riferimento alle inefficienze organizzative**, diverse corti hanno evidenziato un possibile impatto negativo derivante dalle **carenze di personale, nonché di competenze tecniche specifiche**, che in ogni caso ci si aspetta di superare, da un lato, con l'ingresso del personale tecnico e dall'altro, grazie agli altri investimenti previsti dal PNRR Giustizia, tra cui la creazione di un *data lake* (cfr. Missione 1 Componente 1 Investimento 1.6).

Nella scala *Likert* associata al processo 12. (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame*) si riporta **una valutazione media di 2,38**. Si rileva che il 43% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Processo 13 "Informazione e trasparenza"**

Tale processo ricomprende le azioni volte alla diffusione di informazioni sia all'interno (dipendenti) che all'esterno (utenti, *stakeholder*), in un'ottica di trasparenza e migliore fruibilità dei servizi. Preliminarmente occorre evidenziare che l'implementazione di tale processo ha riguardato le seguenti attività: **organizzazione di riunioni periodiche interne**, creazione di **canali di comunicazione per la circolazione di informazioni, interlocuzioni con gli stakeholder** (Consiglio dell'Ordine degli Avvocati, Organizzazioni sindacali, ecc.). Con riferimento alle risposte fornite, è possibile restituire un primo quadro generale di analisi in relazione ai seguenti elementi: (i) modalità organizzative del processo in esame, (ii) efficienze di organizzazione generate dal supporto degli AUPP, e (iii) inefficienze di organizzazione o assenza di impatti legate all'ingresso degli AUPP.

I. **In relazione alle modalità organizzative**, è emerso uno **scarso coinvolgimento degli AUPP**. Tuttavia, si segnala una forte omogeneità tra gli Uffici che hanno implementato il processo mediante l'ausilio degli AUPP. Infatti, laddove gli Addetti sono stati coinvolti, le attività sono state portate avanti grazie alla struttura organizzativa degli UPP trasversali. Alcuni Uffici hanno segnalato, inoltre, il coinvolgimento di assegnisti e borsisti di ricerca nell'ambito del progetto PON *Governance UPP Task Force*.

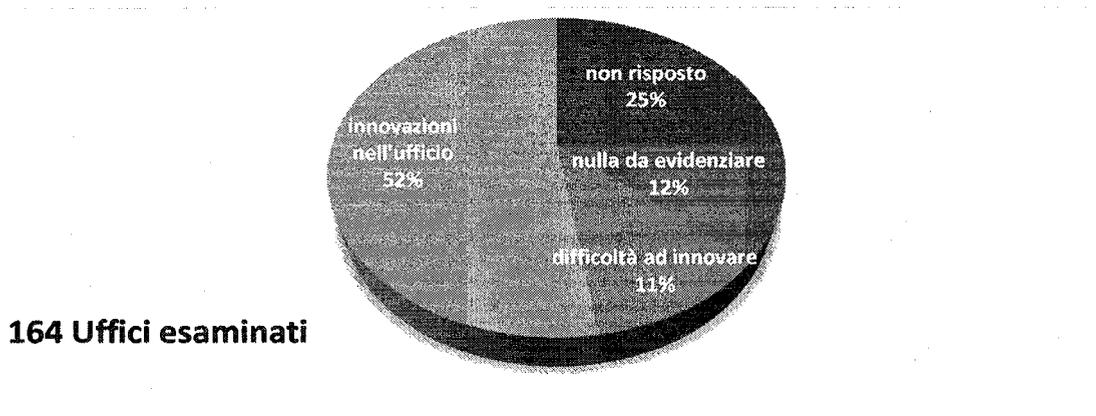
II. **Con riferimento alle efficienze organizzative**, la maggior parte degli Uffici **non ha segnalato una significativa utilità degli AUPP**. Cionondimeno, si segnala la diffusa intenzione programmatica da parte degli Uffici di coinvolgere maggiori risorse umane in tale processo grazie all'ingresso del personale tecnico.

III. **Con riferimento alle inefficienze organizzative**, diversi Uffici hanno evidenziato un possibile impatto negativo derivante dalle carenze di personale, che in ogni caso ci si aspetta di superare con l'ingresso del personale tecnico.

Nella scala *Likert* associata al processo 13. (*si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo*

ad un miglioramento nella gestione del processo in esame) si riporta una **valutazione media di 2,32**. Si rileva che il 45% degli uffici ha fornito una valutazione tra 3 e 5.

### **Ricognizione di ulteriori scelte innovative avviate dagli Uffici**



Gli Uffici giudiziari sono anche stati invitati ad indicare eventuali scelte innovative avviate al fine di incrementare l'efficienza e la produttività. Il 52% degli Uffici giudiziari ha risposto positivamente, indicando le scelte innovative poste in essere all'interno della propria realtà organizzativa.

Dalla rilevazione, infatti, emerge che:

- n. 86 uffici giudiziari hanno implementato delle innovazioni.
- n. 41 uffici giudiziari hanno lasciato il campo vuoto;
- n. 19 uffici giudiziari hanno dichiarato "nulla da evidenziare";
- n. 18 uffici giudiziari hanno avuto difficoltà ad innovare per carenza di risorse (personale amministrativo, esiguo numero di funzionari addetti UPP, materiali, spazi...).

Si riportano di seguito in forma schematica e a titolo esemplificativo, gli ambiti delle scelte innovative indicate dagli uffici giudiziari:

Ambiti	n. Uffici
Banca dati	12
Innovazione informatica	7
Sinergie con altre progettualità	15
Albo dei CTU	6
Istituzione di UPP/servizi trasversali/UPP specifici	21
Processi organizzativi	53
Monitoraggio e statistica	24

## 5. *Analisi delle maschere Dg Stat*

Per quanto attiene alle risultanze più significative emerse all'esito dell'analisi delle maschere Dg Stat compilate, si rappresenta quanto segue.

Alla data del 30 giugno 2022 in totale sono stati rilevati 152 UPP presso le Corti d'Appello e 691 presso i Tribunali. Prima dell'avvio del PNRR il numero di UPP era pari, rispettivamente, a 83 e 308. Tuttavia, analizzando la distribuzione degli UPP tra sedi, emerge che circa un terzo di Corti d'Appello ha istituito un solo UPP. Per i Tribunali lo stesso dato è pari al 28% (vedi le slide 7 e 8 della presentazione allegata).

La maggior parte degli UPP copre una sezione dell'ufficio ma significativa è anche la percentuale di UPP trasversali su un settore (civile o penale) e, nei tribunali, la percentuale di UPP che copre più magistrati di una sezione. Coerentemente con questo dato, nella maggioranza dei casi il coordinamento dell'UPP è stato assegnato al Presidente di sezione o, per i tribunali, al Presidente dell'Ufficio. I due settori, civile e penale, sono supportati in misura equiparabile sia nelle Corti d'Appello che nei Tribunali, con una leggera prevalenza del civile (vedi slide 9-11).

Il confronto tra il numero di UPP istituiti e il numero di addetti UPP in servizio presso ciascun Ufficio evidenzia una situazione di elevata eterogeneità. Per gli uffici di secondo grado, ad un estremo si collocano la Corte d'Appello di Firenze che ha istituito un solo UPP, a fronte di 82 addetti ricevuti e la Corte d'Appello di Napoli con 3 UPP istituiti e 153 addetti UPP ricevuti, con un rapporto addetti/UPP pari a 51; all'altro estremo si posiziona la Corte d'Appello dell'Aquila che ha istituito 9 UPP per un totale di 43 addetti (mediamente meno di 5 addetti per UPP istituito).

Anche per i Tribunali vi sono differenze significative tra distretti: all'estremo superiore si posiziona il distretto di Napoli che ha istituito 35 UPP per 734 addetti ricevuti (rapporto addetti/UPP pari a 21), e all'estremo inferiore si collocano i distretti di Ancona e Trieste con rispettivamente 33 UPP per 94 addetti (rapporto addetti/UPP pari a 2,8) e 16 UPP per 54 addetti (3,4). Le Corti di appello con una media di addetti per UPP superiore a 25 addetti sono Firenze, Genova, Venezia, Napoli e Catanzaro. Per i Tribunali lo stesso risultato si verifica soprattutto nel sud e in Sicilia; casi sporadici si registrano al centro (Velletri e Latina) e al Nord (Milano e Modena). Un altro dato interessante riguarda la distribuzione degli addetti sul territorio, nel caso dei Tribunali questi ultimi sono presenti in numero maggiore al sud rispetto al nord; tale risultato non si registra per le Corti di appello (vedi slide n. 13-16).

Complessivamente, nelle Corti di Appello, la dimensione degli UPP – misurata sul totale delle risorse ad esso assegnate – risulta correlata alla dimensione dell'ufficio giudiziario. Per i Tribunali il legame tra dimensione dell'UPP e dimensione dell'ufficio è più debole; nei tribunali metropolitani la metà degli UPP ha più di 25 risorse. Sia nelle Corti di appello che nei Tribunali gli UPP risultano composti in prevalenza da addetti e da personale amministrativo; tuttavia mentre nelle Corti gli addetti superano percentualmente il personale di cancelleria per i tribunali si osserva il contrario (vedi slide n. 18-21).

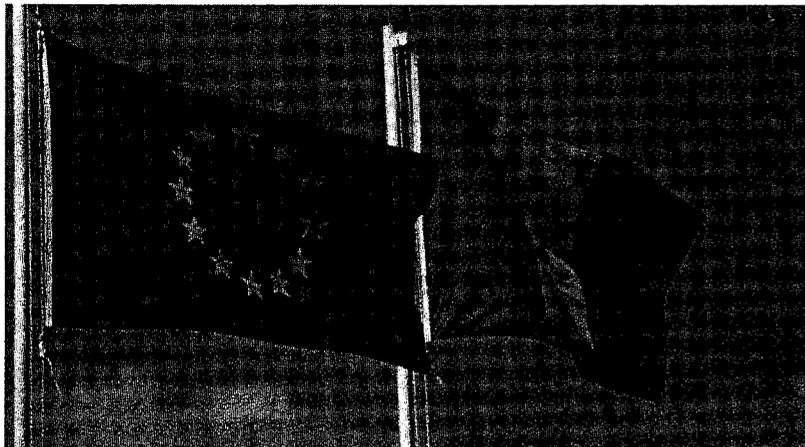
Nelle slides 29 e 30 sono presentate le azioni svolte sia dagli addetti che da altro personale degli UPP, ricondotte ai 13 processi e, a loro volta, raggruppate secondo le 4 aree di impatto sopra individuate.

Nelle Corti di appello i processi che impegnano maggiormente gli addetti sono: "Supporto all'attività istruttoria", "Studio dei fascicoli", "Raccolta di indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito"; l'altro personale è maggiormente impegnato in "Supporto all'attività istruttoria", "Studio dei fascicoli", "Gestione transito fascicolo", e "Programmazione e monitoraggio".

Nei Tribunali i processi che impegnano maggiormente gli addetti sono: “Supporto all’attività istruttoria” e “Studio dei fascicoli”; l’altro personale è coinvolto soprattutto in “Supporto all’attività istruttoria”, “Studio dei fascicoli”, “Attività di raccordo con le cancellerie” e “Gestione transito fascicolo”.

In conclusione, le attività maggiormente svolte da tutto il personale UPP sono riconducibili ai processi relativi all’area di impatto “tempi della giurisdizione” e, in particolare, il processo “Supporto all’attività istruttoria” accomuna i due profili per entrambe le tipologie di ufficio giudiziario esaminato.

---



# PNRR – M1C1: UPP Capitale umano

  
**MONITORAGGIO INTEGRATO**  
**UPP E IMPATTI DEL PNRR SUL**  
**FUNZIONAMENTO DEGLI UFFICI GIUDIZIARI**

## MONITORAGGIO INTEGRATO: IMPIANTO DELLA RILEVAZIONE

Processi lavorativi  
Innovazioni

**1** *FORM ONLINE*

Caratteristiche organizzative e funzionali dell'UPP

**2** MASCHERA DG STAT

1

## FORM ONLINE PERVENUTI AL 14 DICEMBRE 2022

**Corti di Appello\*  
(con sez. distaccate)**

**100%**

**Tribunali\***

**100%**

**Totale Uffici rispondenti\***

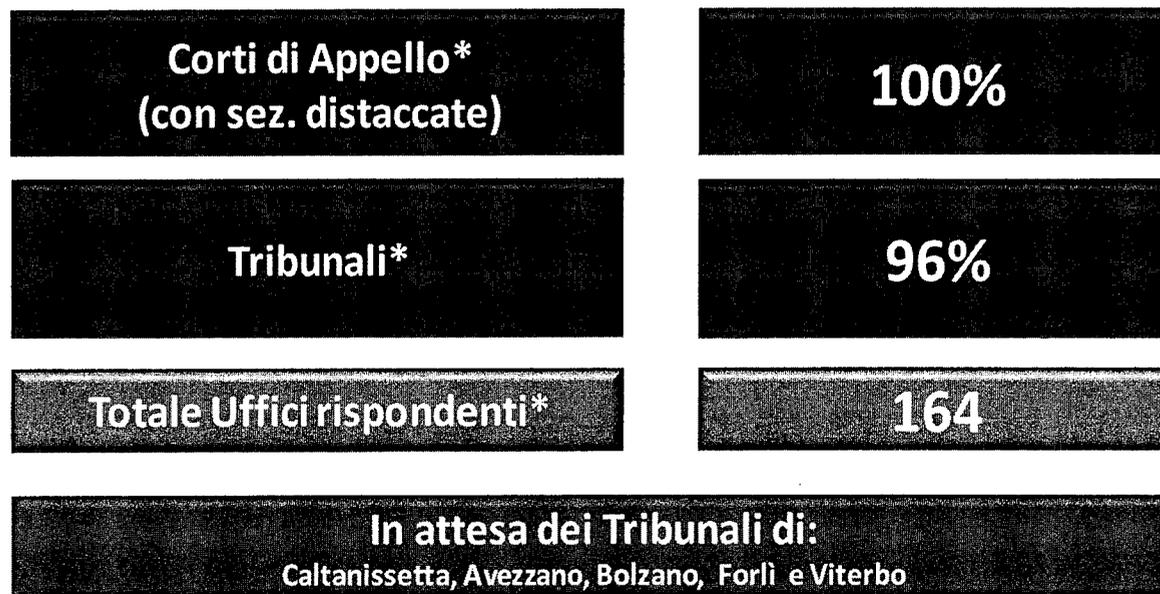
**164**

**Uffici che hanno compilato  
il form online entro il  
termine indicato del 7  
novembre: 132 (78%)**

(\*) Uffici assegnatari del primo contingente di 8.171 unità di addetto all'Ufficio per il processo (AUPP) – 25 Corti d'Appello, 2 sezioni distaccate e 137 Tribunali

2

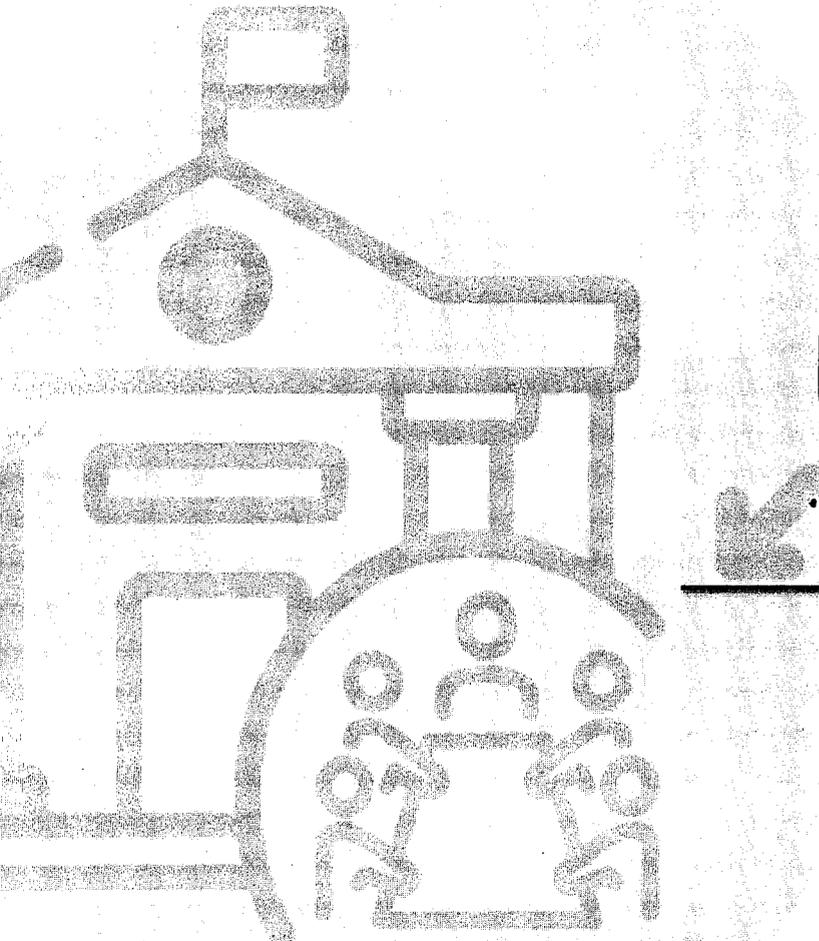
## MASCHERE DG STAT COMPILATE AL 14 DICEMBRE 2022



Uffici che hanno compilato  
la maschera entro il  
termine indicato del 7  
novembre: 89 (53%)

(\*) Tutti gli Uffici giudiziari

- **Sezione 1:** UPP istituiti e struttura organizzativa
  - ❖ Numero UPP istituiti, creazione rispetto al PNRR
  - ❖ Articolazioni dell'Ufficio supportate e coordinatore
  - ❖ Settore supportato
- **Sezione 2:** Dimensione e composizione
  - ❖ Numero UPP istituiti in relazione al numero addetti UPP in servizio
  - ❖ Numero medio dei Magistrati supportati dall'UPP
  - ❖ Composizione media dell'UPP
- **Sezione 3:** Risorse e modalità di lavoro
  - ❖ Risorse coinvolte e loro organizzazione
- **Sezione 4:** Aree di impatto, processi e azioni
  - ❖ Attività svolte dagli UPP ricondotte ai 13 processi
  - ❖ Le valutazioni su scala Likert dei processi e delle azioni
  - ❖ La valutazione media su scala Likert dei 13 processi



# UPP istituiti e struttura organizzativa

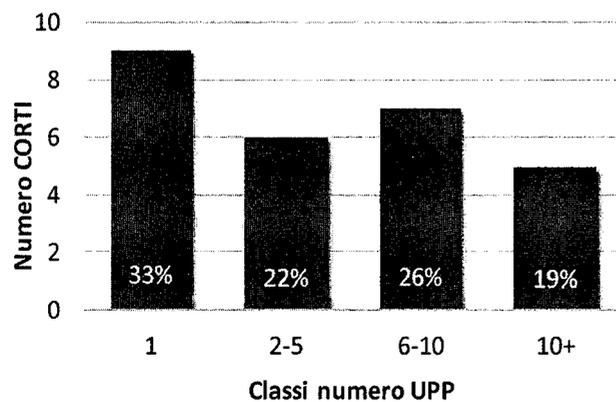
---

SEZIONE 1

## NUMERO UPP ISTITUITI AL 30 GIUGNO 2022

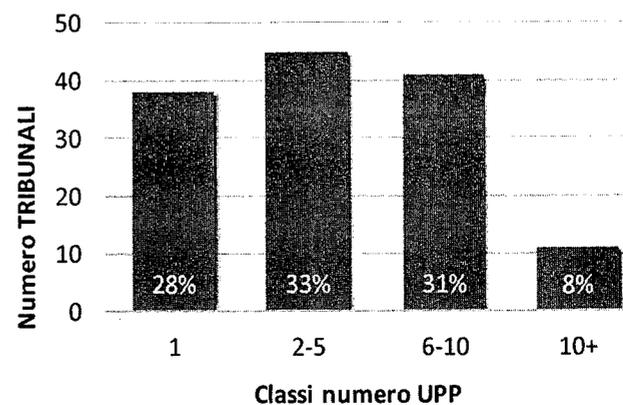
### UPP Corti d'appello

152

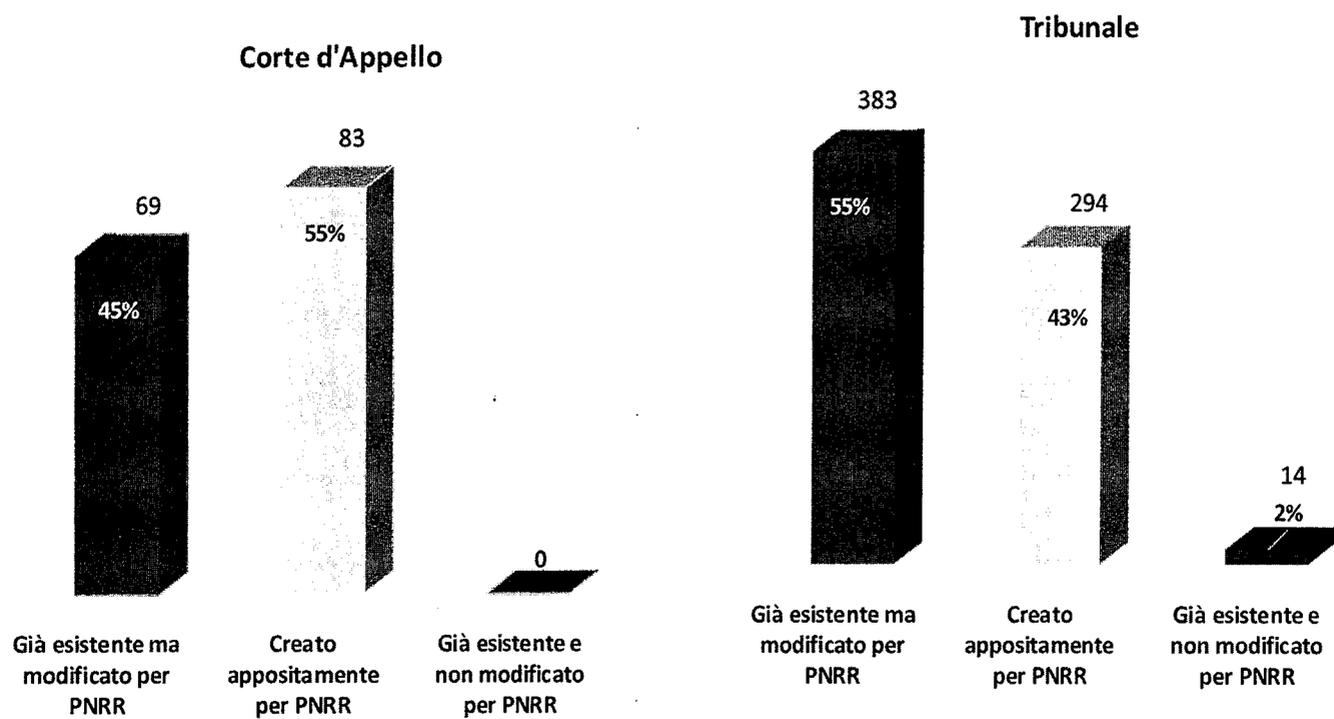


### UPP Tribunali

691

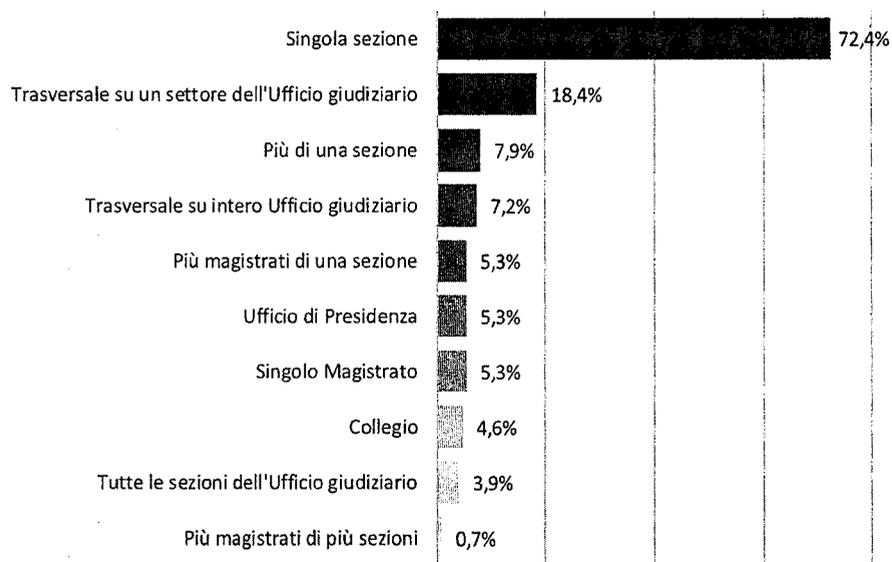


## MOTIVO DELLA CREAZIONE

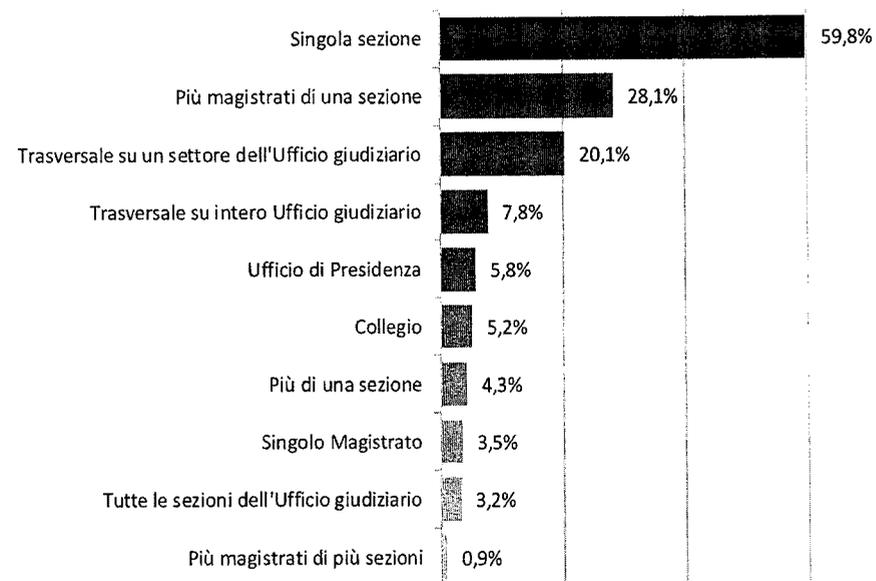


## PORZIONE DELL'UFFICIO SUPPORTATO – PERCENTUALE CALCOLATA SUL TOTALE UPP ISTITUITI

**Corti d'appello**

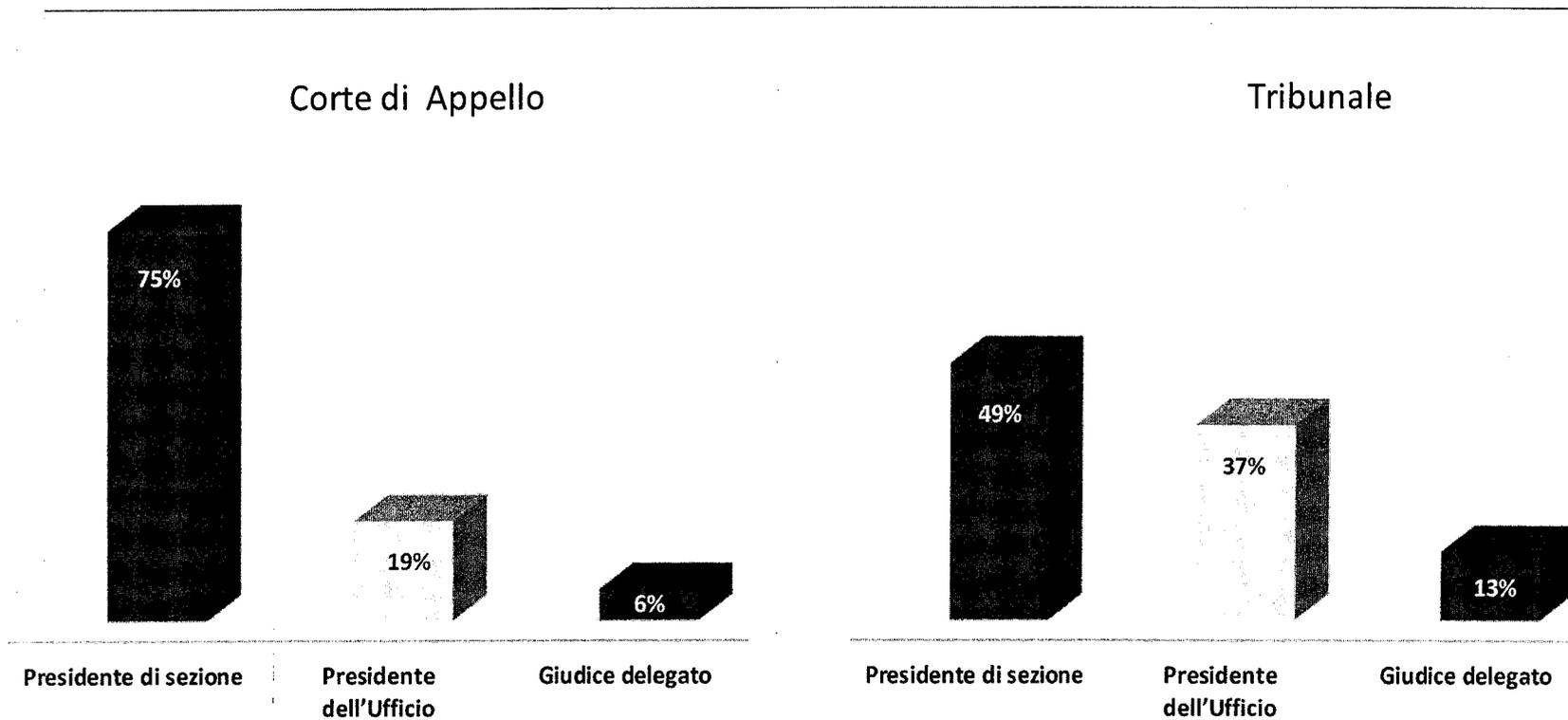


**Tribunali**



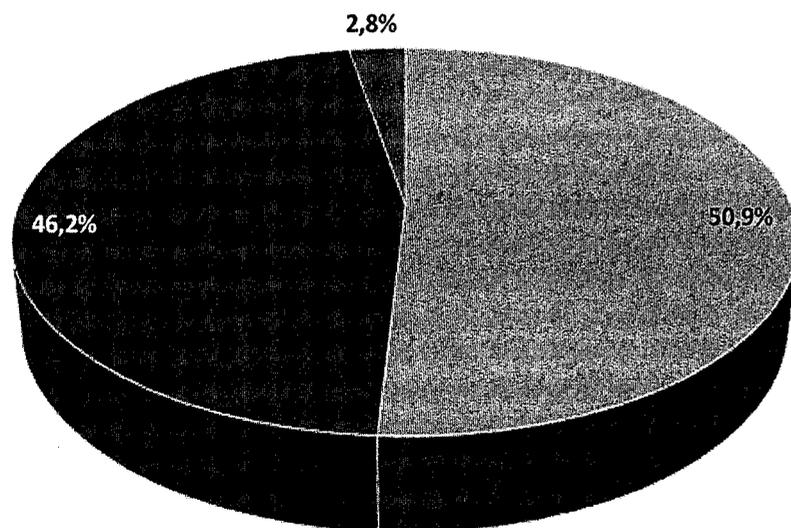
N.B.: La somma delle percentuali non è 100% perché era prevista la risposta multipla

## MAGISTRATO COORDINATORE DELL'UPP

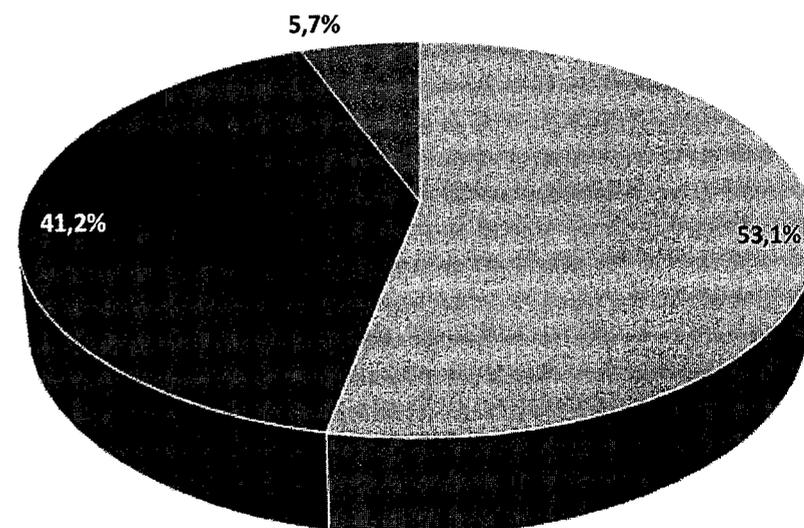


## SETTORE SUPPORTATO DALL'UPP

Corti d'Appello



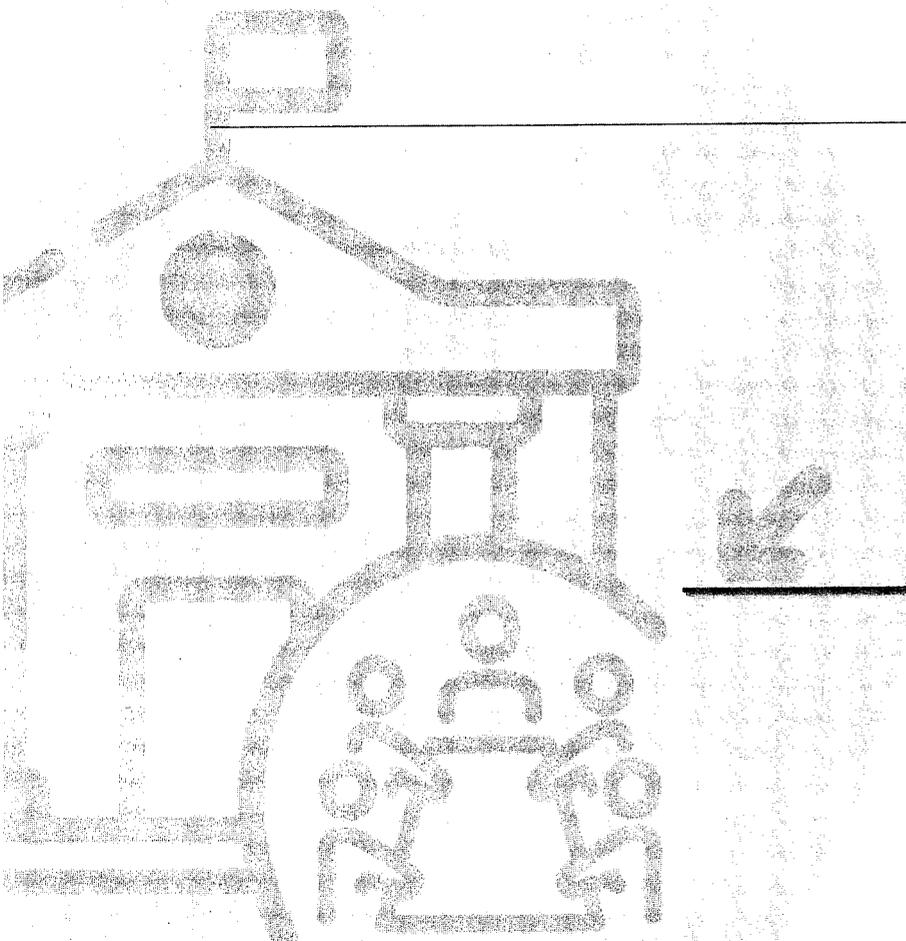
Tribunale



■ % Sezioni Penali Associate

■ % Sezioni Civili Associate

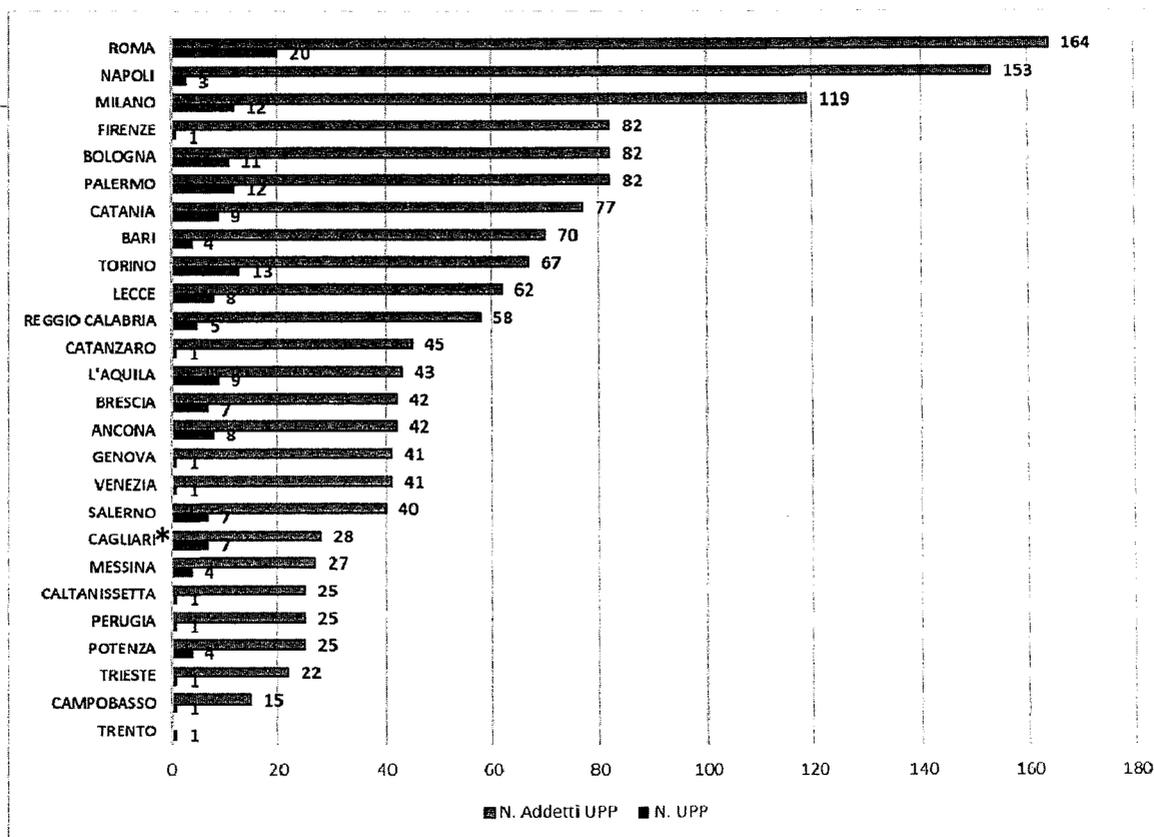
■ % Sezioni Promiscue Associate



# Dimensione e composizione

SEZIONE 2

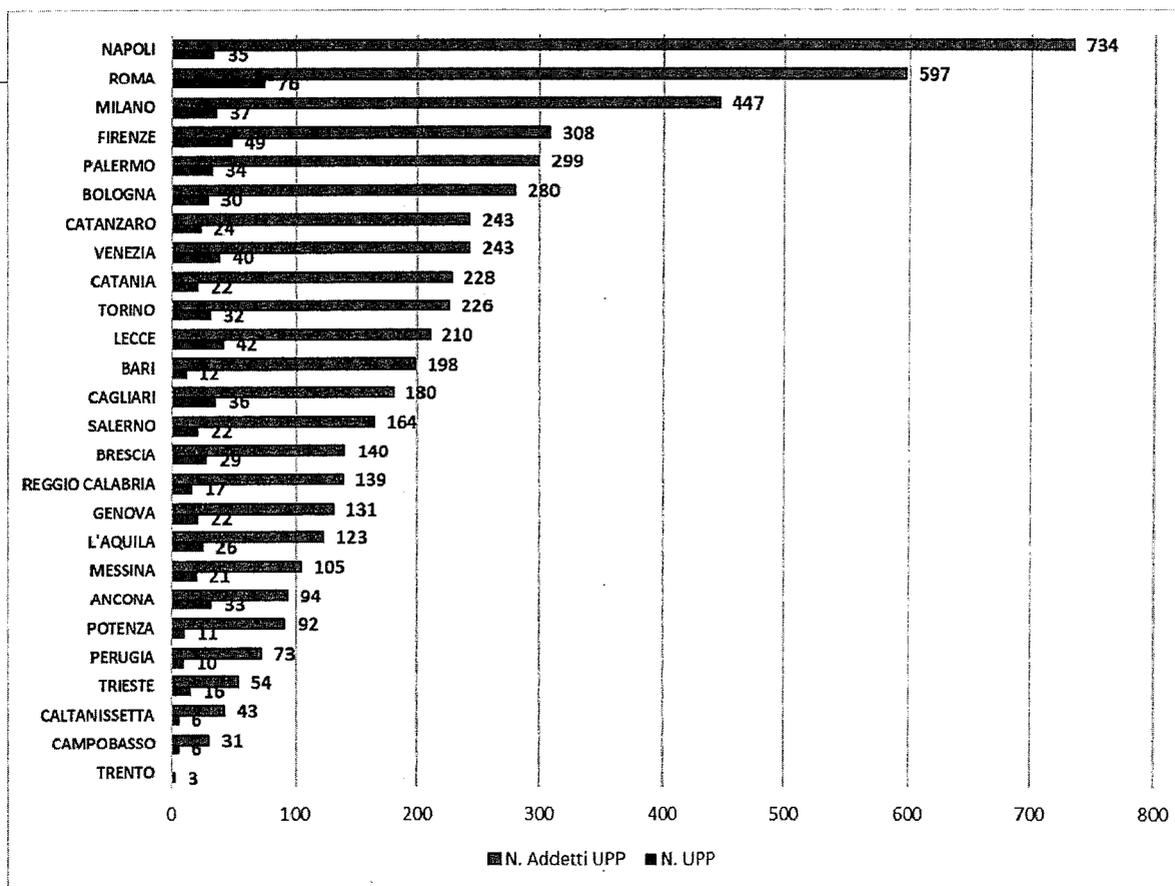
## NUMERO ADDETTI UPP E NUMERO UPP ISTITUITI PRESSO LE CORTI D'APPELLO – DATO DISTRETTUALE



(FONTE SUP)

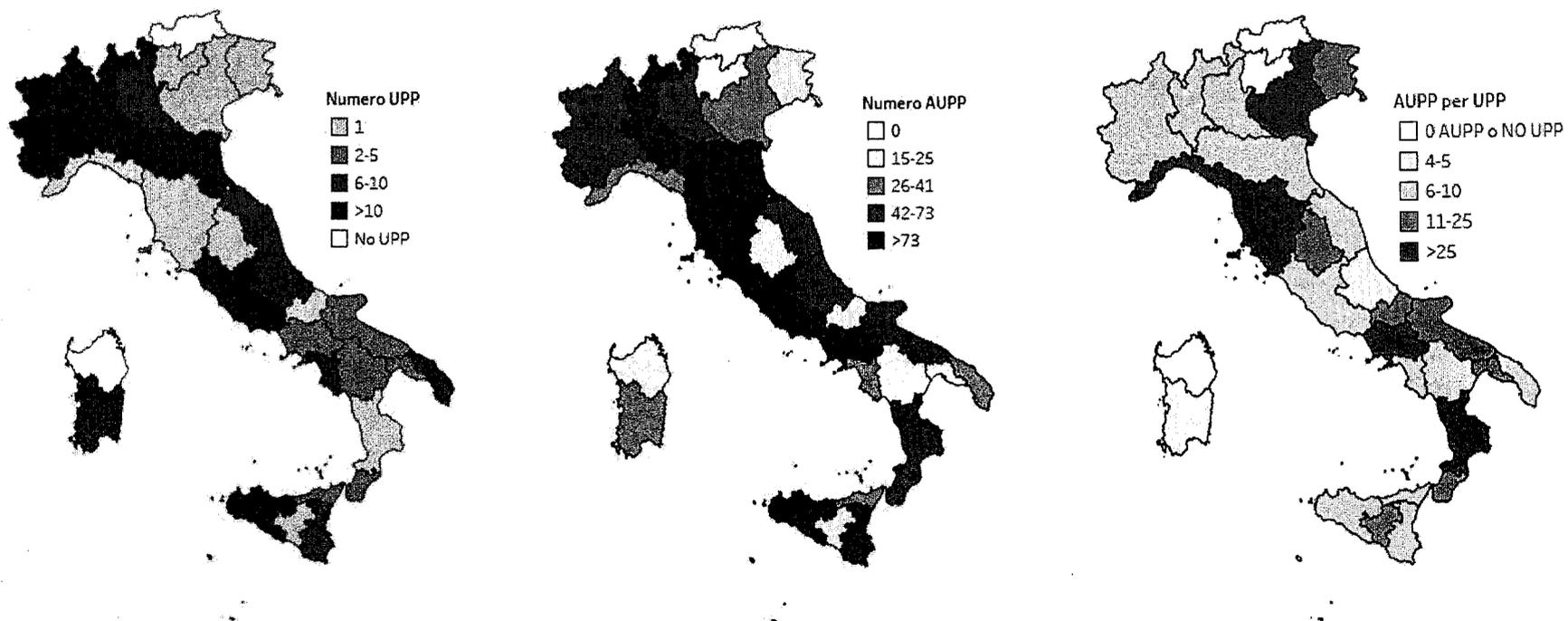
\* Gli addetti UPP del distretto di Sassari non sono stati inseriti nel Distretto di Cagliari in quanto Sassari ha istituito l'UPP dopo il 30/06/22.

## NUMERO ADDETTI UPP E NUMERO UPP ISTITUITI PRESSO I TRIBUNALI – DATO DISTRETTUALE



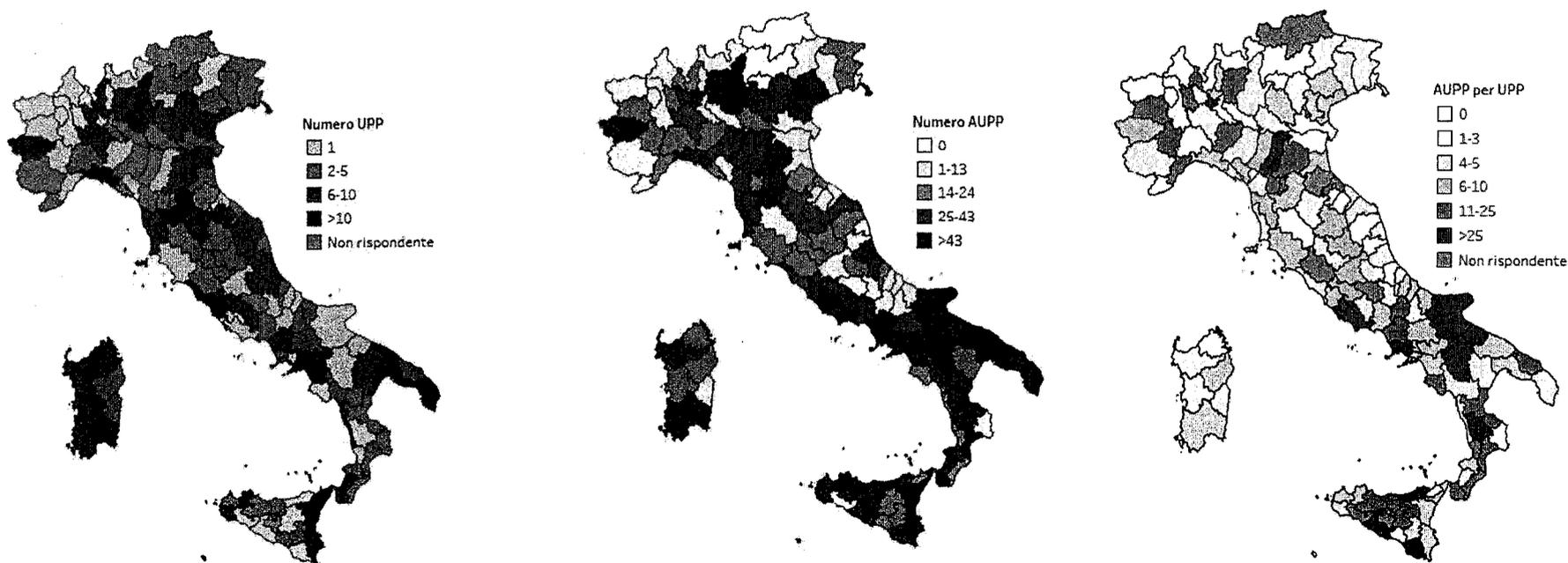
(FONTE SUP)

## UPP ISTITUITI E NUMERO ADDETTI PRESSO LE CORTI DI APPELLO



(FONTE SUP)

## UPP ISTITUITI E NUMERO ADDETTI PRESSO I TRIBUNALI

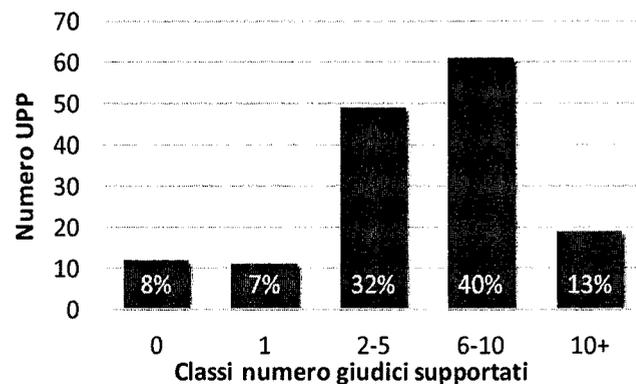


(FONTE SUP)

## GIUDICI SUPPORTATI

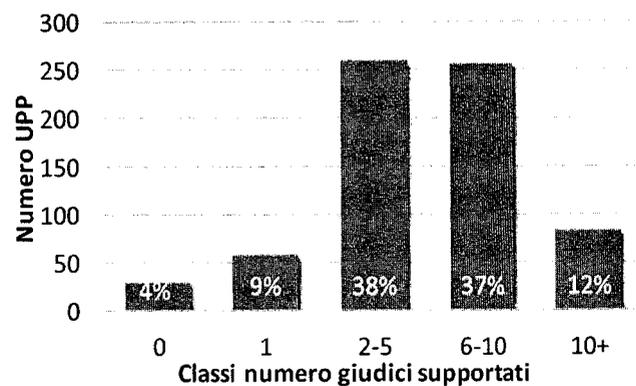
### UPP Corti d'appello

7 Numero medio di giudici supportati dall'UPP presso la corte d'appello



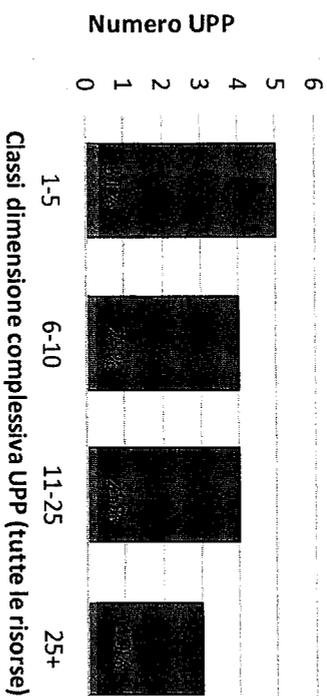
### UPP Tribunali

7 Numero medio di giudici supportati dall'UPP presso il tribunale.

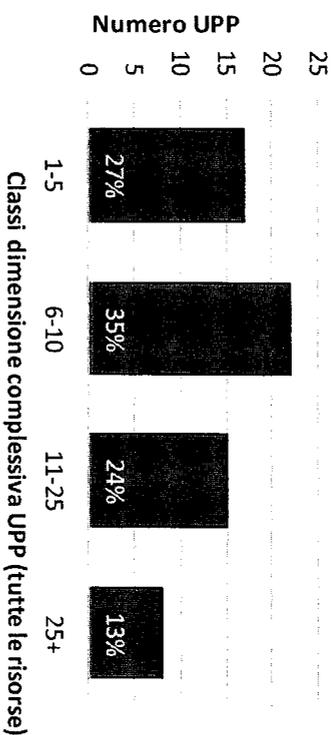


## CORTI DI APPELLO - DIMENSIONE UPP

### CA PICCOLE



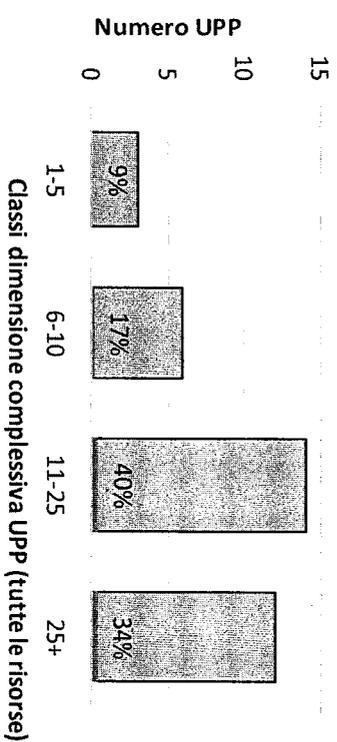
### CA MEDIE



### CA GRANDI

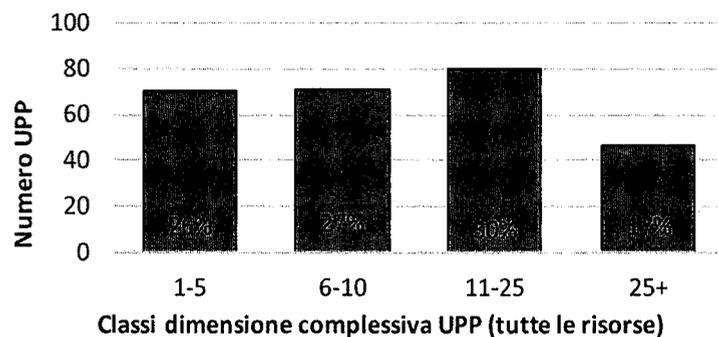


### CA METROPOLITANE

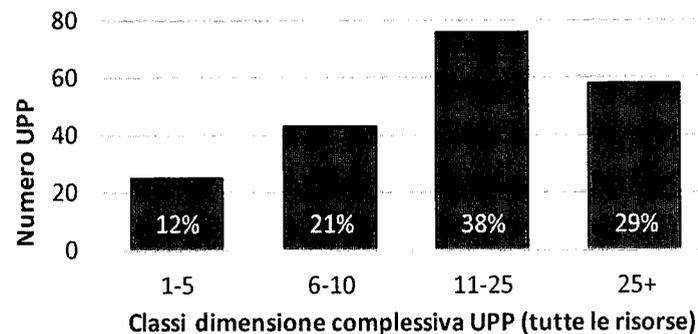


## TRIBUNALI - DIMENSIONE UPP

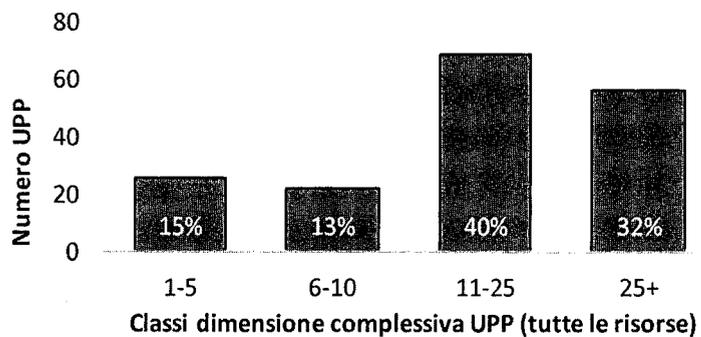
### TRIB PICCOLI



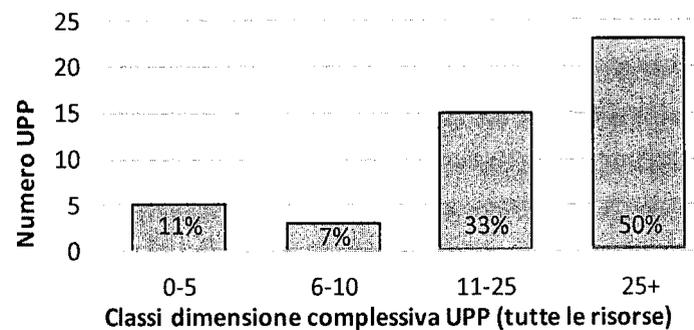
### TRIB MEDI



### TRIB GRANDI

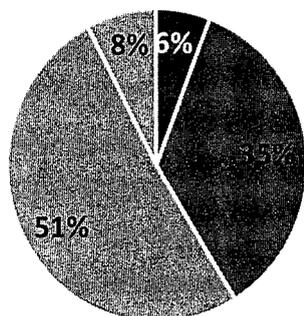


### TRIB METROPOLITANI

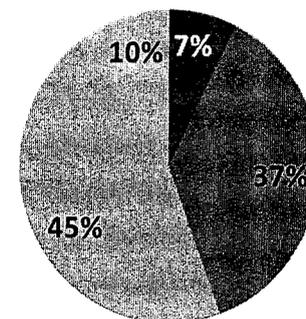


## CORTE DI APPELLO – COMPOSIZIONE UPP

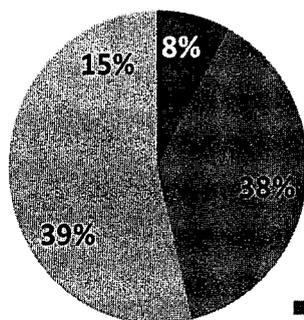
### CA PICCOLE



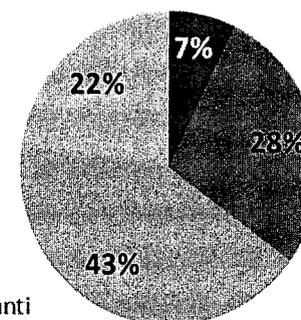
### CA MEDIE



### CA GRANDI



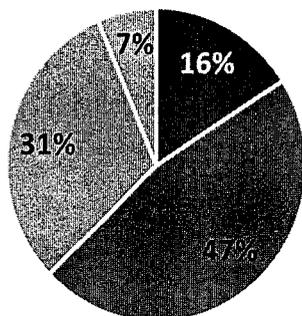
### CA METROPOLITANE



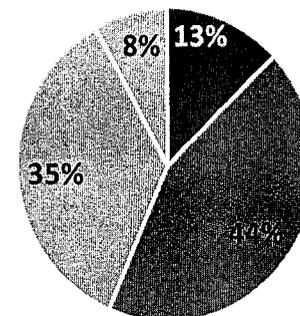
■ Giudici ausiliari ■ Personale amministrativo ■ Addetti UPP ■ Tirocinanti

## TRIBUNALE – COMPOSIZIONE UPP

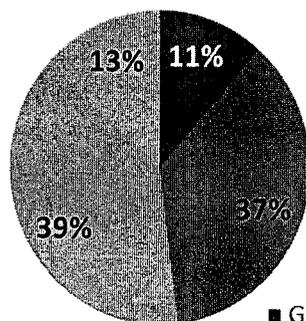
TRIB PICCOLI



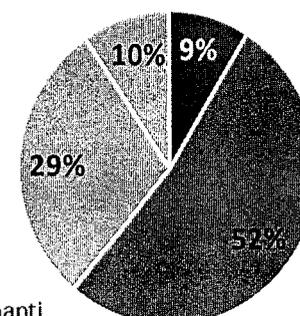
TRIB MEDI



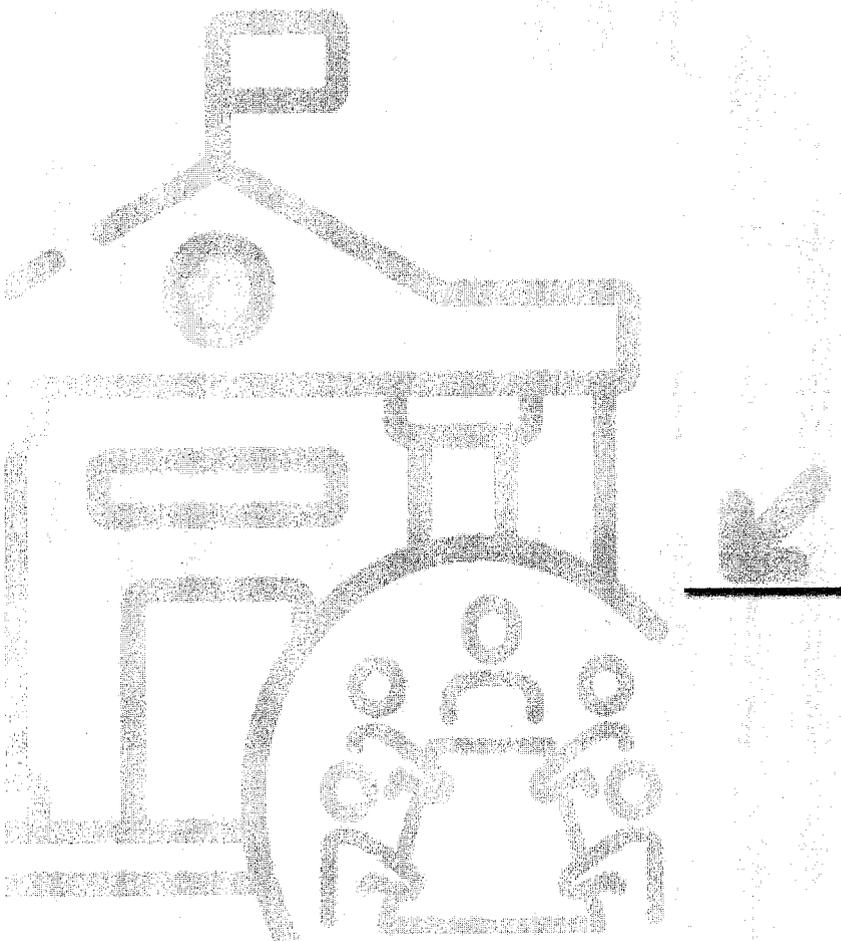
TRIB GRANDI



TRIB METROPOLITANI



■ Giudici ausiliari ■ Personale amministrativo ■ Addetti UPP ■ Tirocinanti



# Risorse e modalità di lavoro

---

SEZIONE 3

## RISORSE COINVOLTE

### UPP Corti di appello

### UPP Tribunali

248

Giudici onorari

1.998

507

Tirocinanti

1.464

1.168

Personale di cancelleria

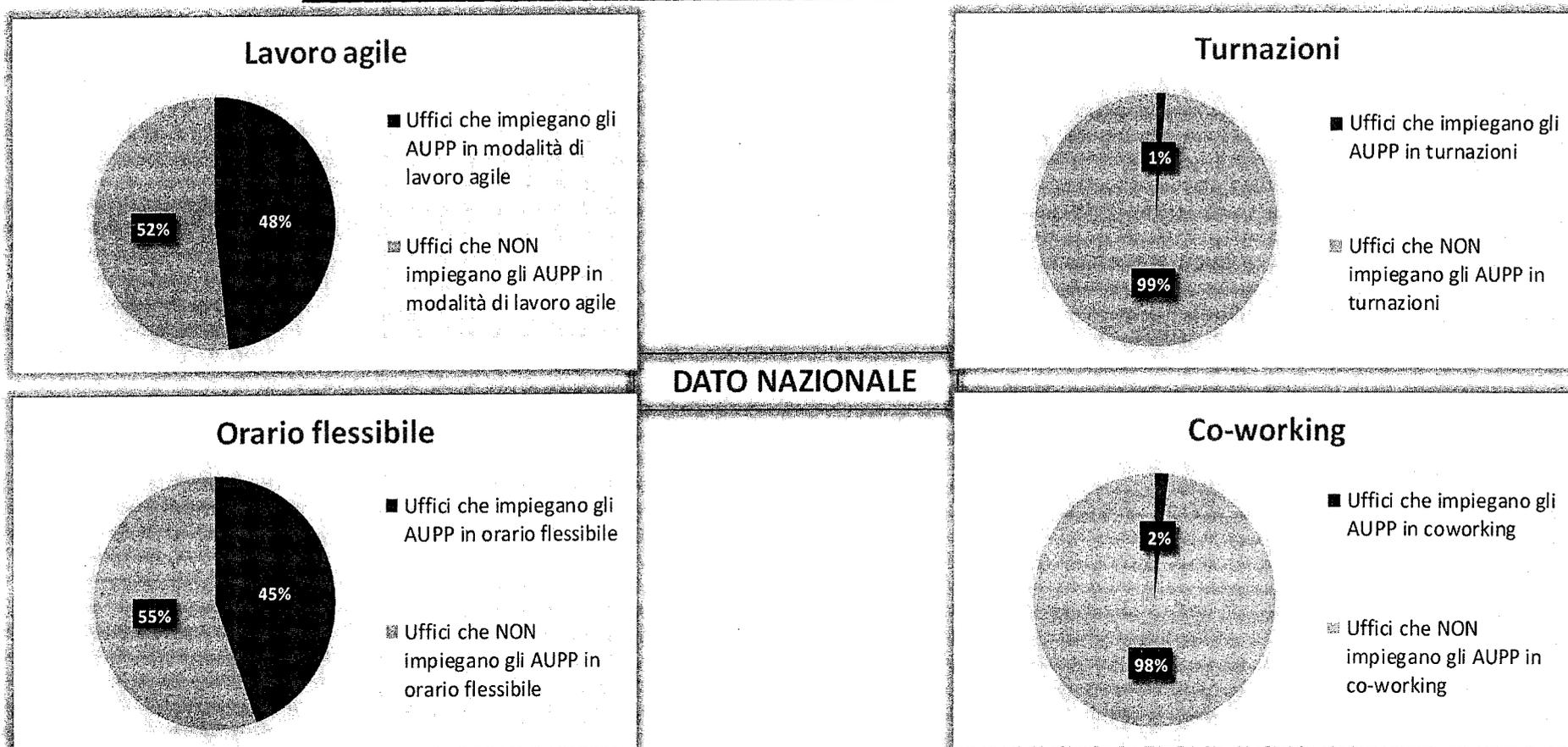
6.990

1.497

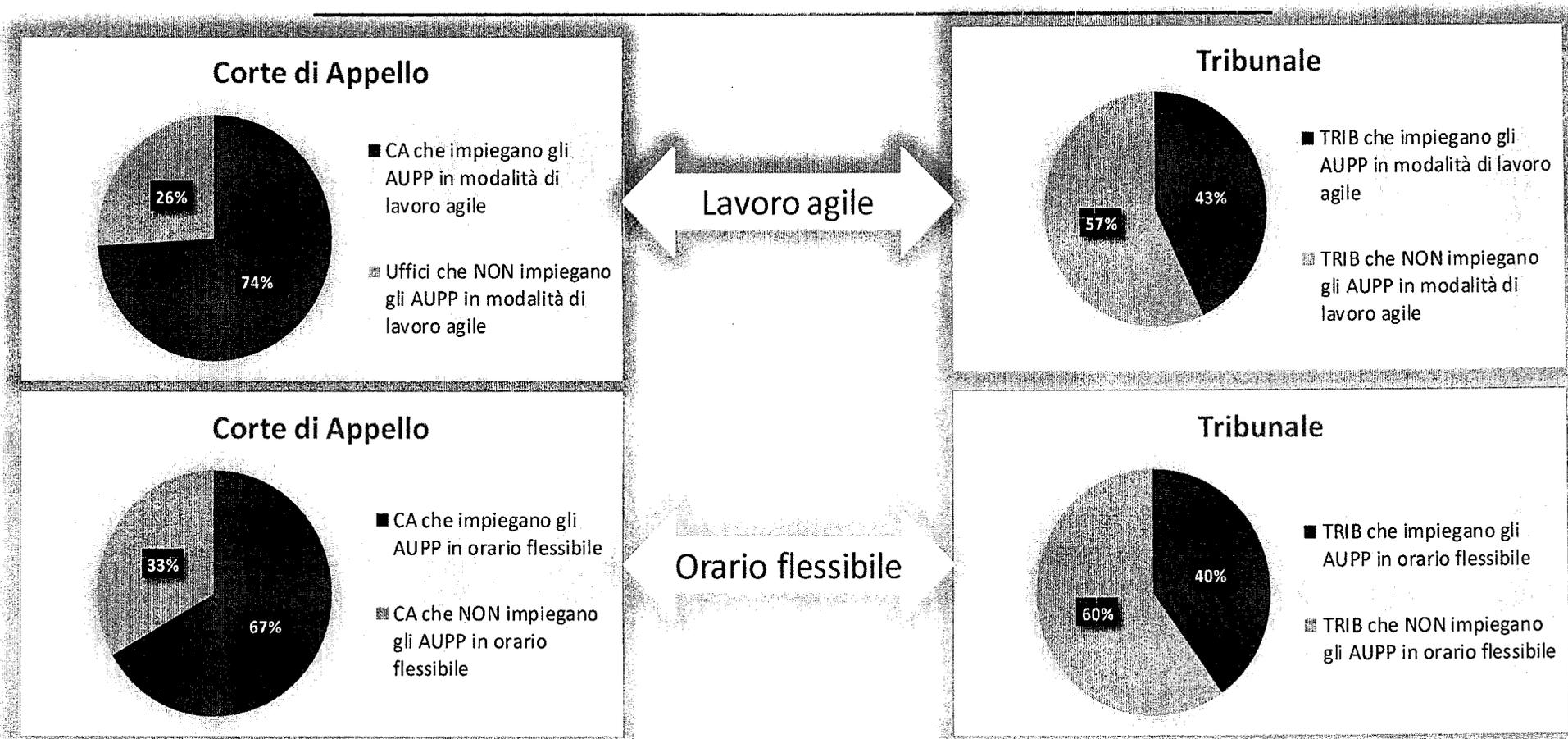
Addetti UPP

5.462

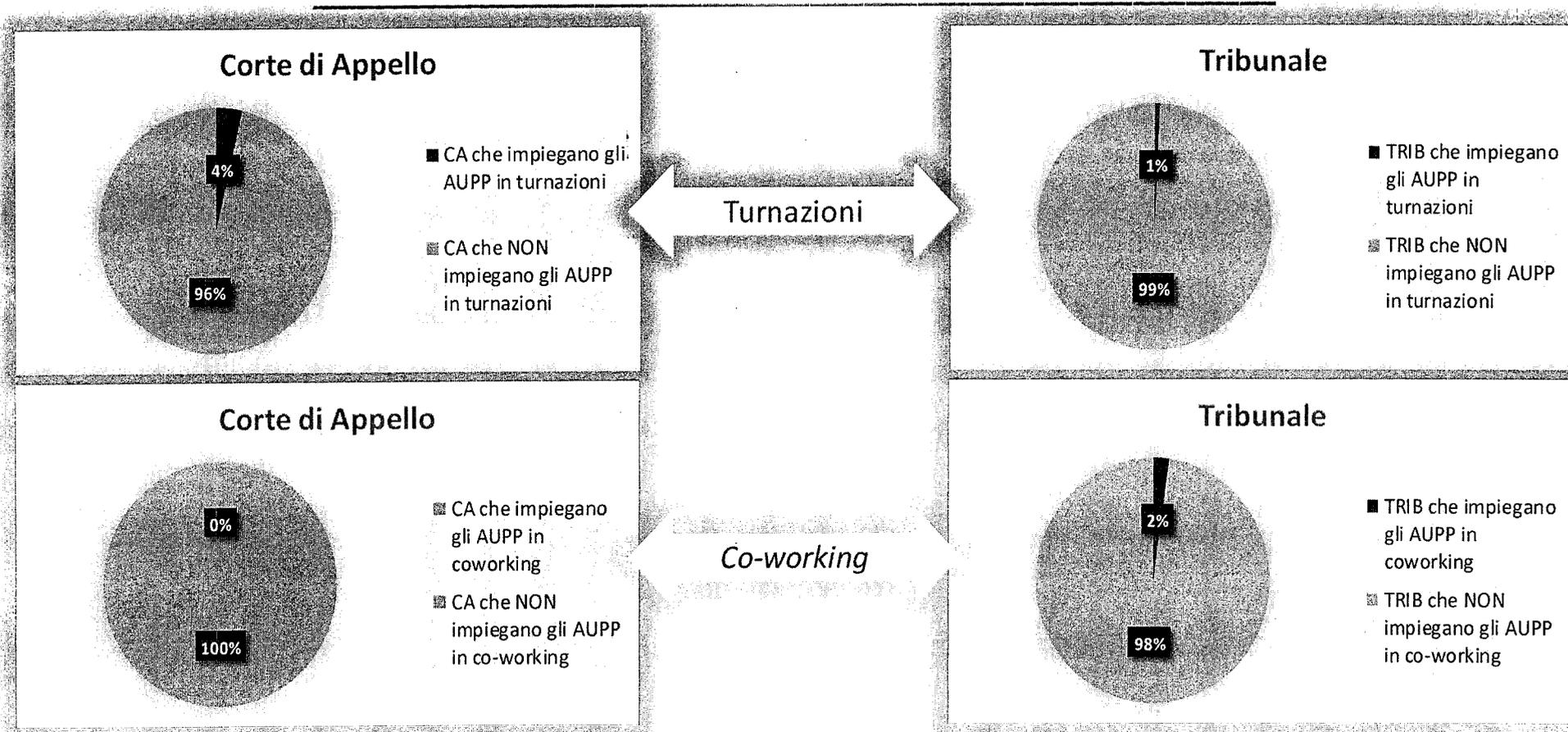
## ORGANIZZAZIONE DEGLI ADDETTI ALL'UFFICIO PER IL PROCESSO IN SERVIZIO AL 30.06.2022



## ORGANIZZAZIONE DEGLI ADDETTI ALL'UFFICIO PER IL PROCESSO IN SERVIZIO AL 30.06.2022



## ORGANIZZAZIONE DEGLI ADDETTI ALL'UFFICIO PER IL PROCESSO IN SERVIZIO AL 30.06.2022

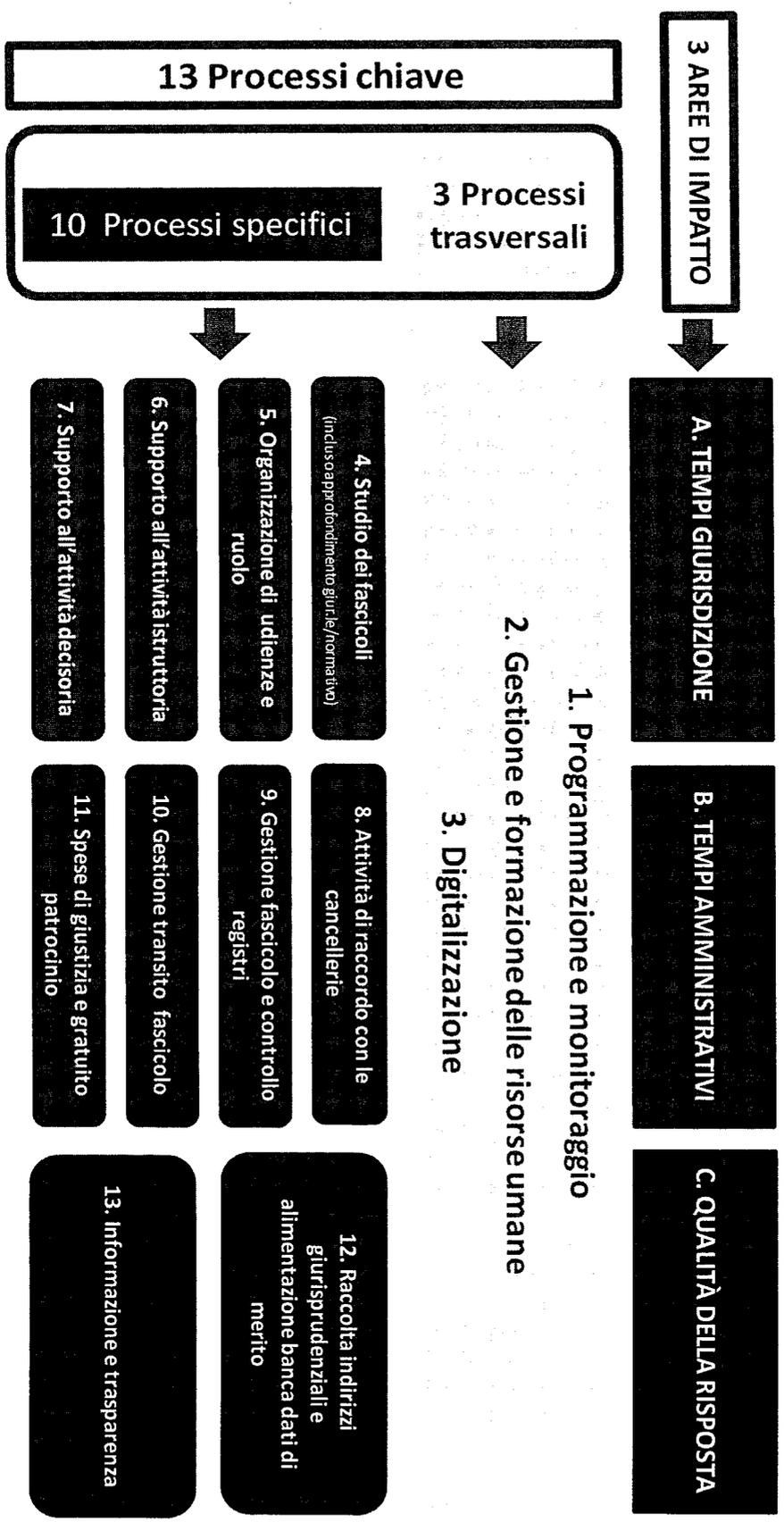


## SEZIONE 4

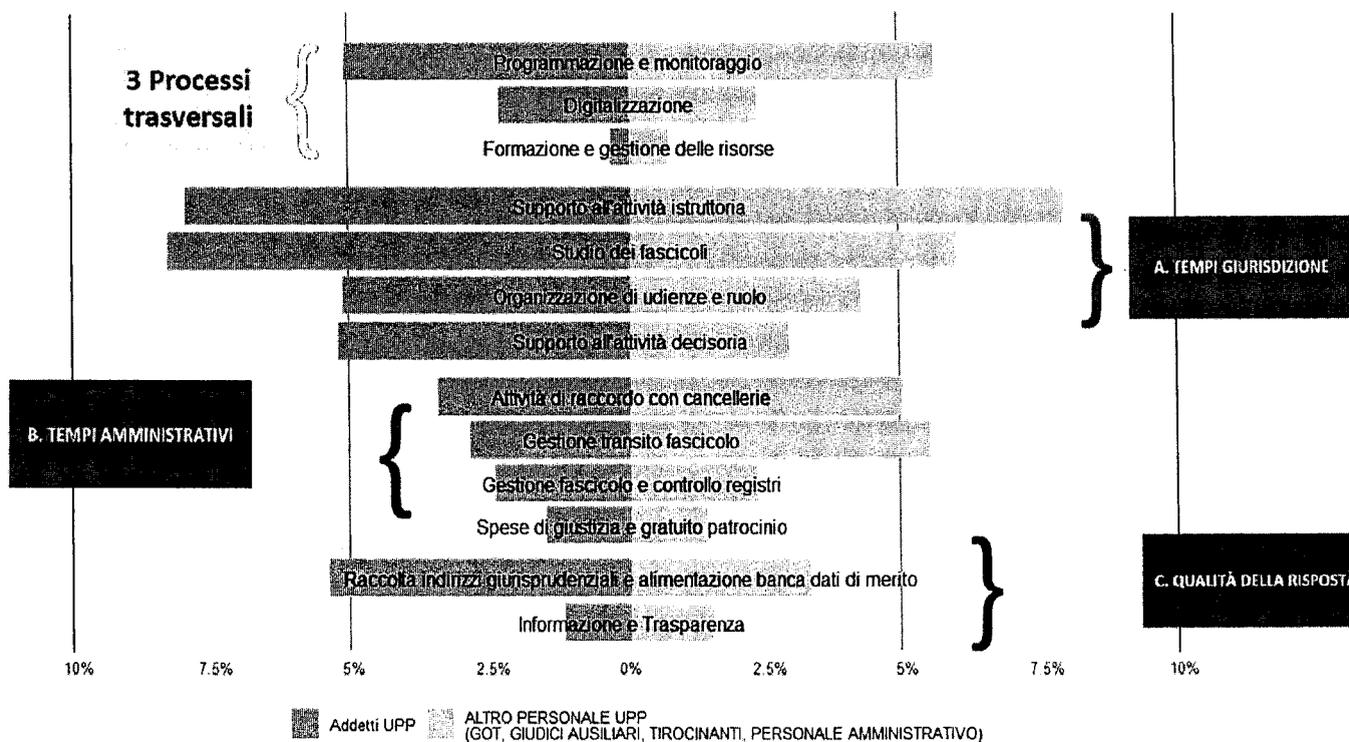


Aree di impatto,  
processi e azioni

## PROCESSI E INNOVAZIONI

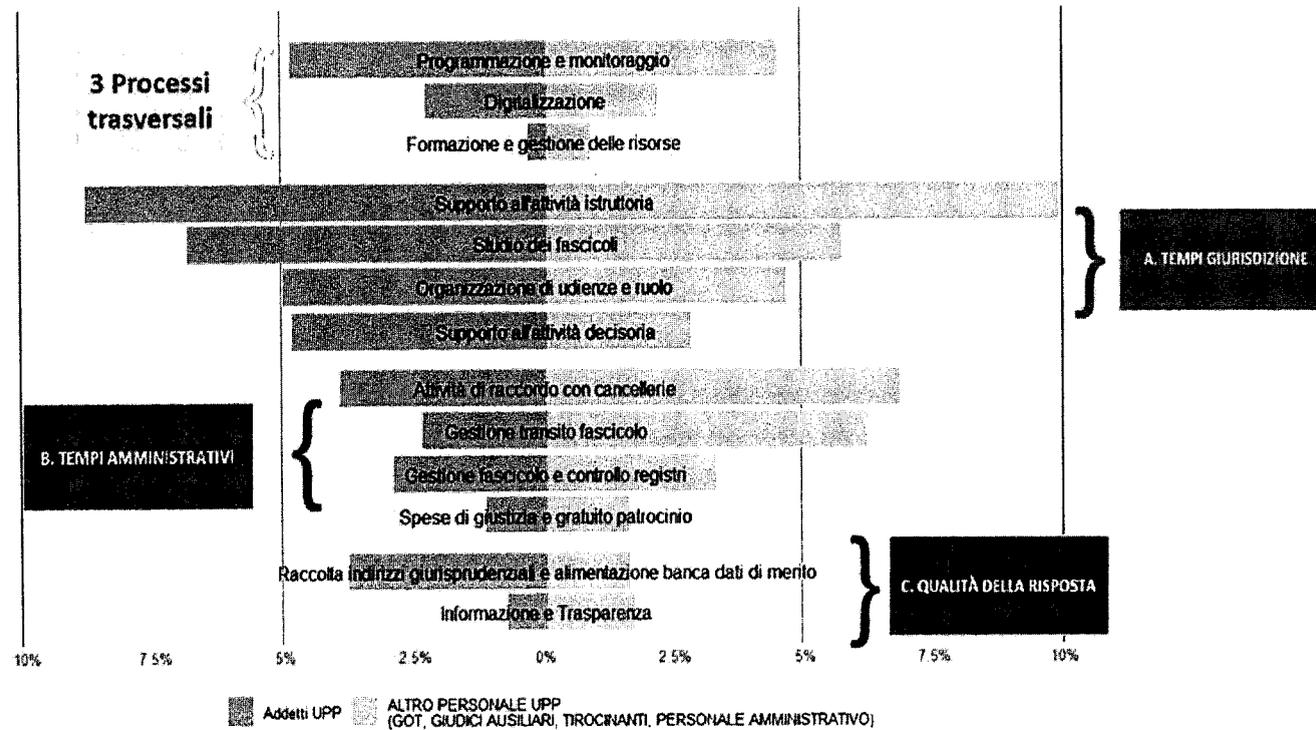


## AZIONI SVOLTE DAGLI UPP RICONDOTTE AI 13 PROCESSI - CORTI DI APPELLO



Le percentuali si riferiscono, per ciascun processo, alle attività svolte dagli Addetti UPP e dall'altro personale, in servizio presso gli UPP, rispetto alla totalità delle attività assegnate alle due tipologie di personale.

## AZIONI SVOLTE DAGLI UPP RICONDOTTE AI 13 PROCESSI - TRIBUNALI



Le percentuali si riferiscono, per ciascun processo, alle attività svolte dagli Addetti UPP e dall'altro personale, in servizio presso gli UPP, rispetto alla totalità delle attività assegnate alle due tipologie di personale.

## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\* I PROCESSI TRASVERSALI - DATO NAZIONALE

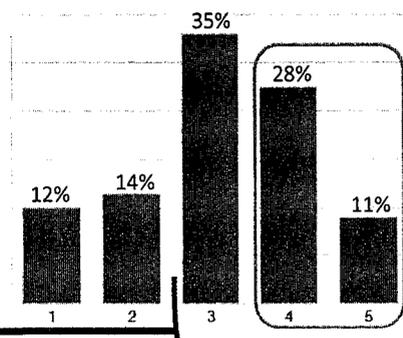
### 1. Programmazione e monitoraggio

3.12

Valutazione media

Il 74% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 39% ha valutato tra 4 e 5



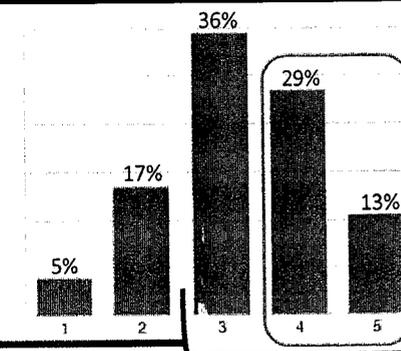
### 2. Gestione e formazione delle risorse umane

3.27

Valutazione media

Il 78% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 42% ha valutato tra 4 e 5



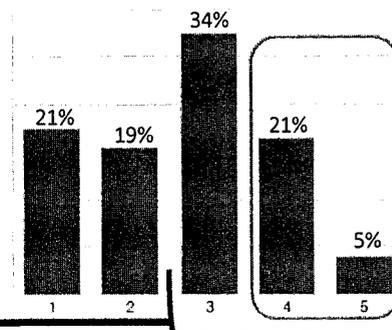
### 3. Digitalizzazione

2.69

Valutazione media

Il 60% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 26% ha valutato tra 4 e 5

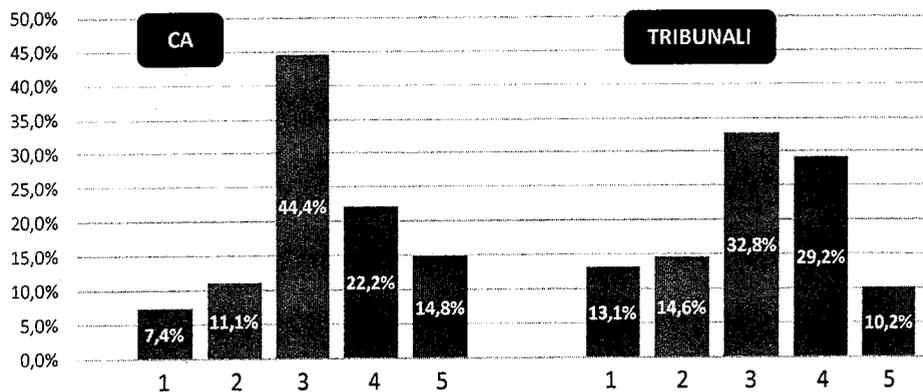


(\*) Si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame.

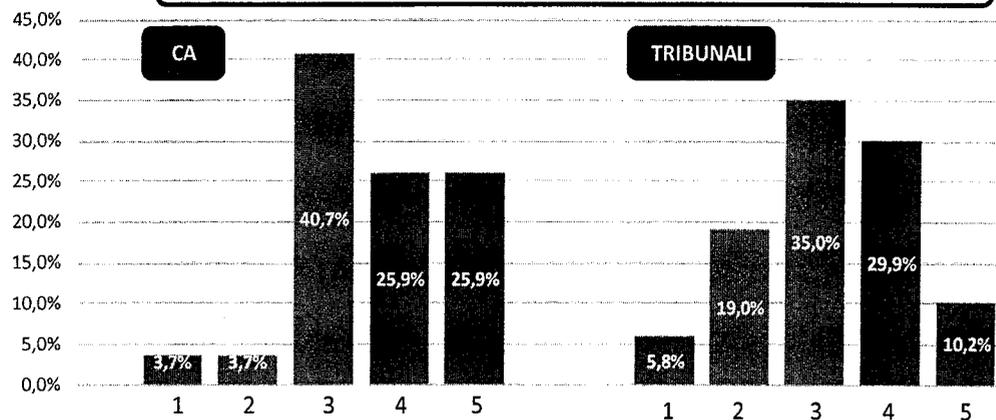
# VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

## I PROCESSI TRASVERSALI DISTINTI PER UFFICIO

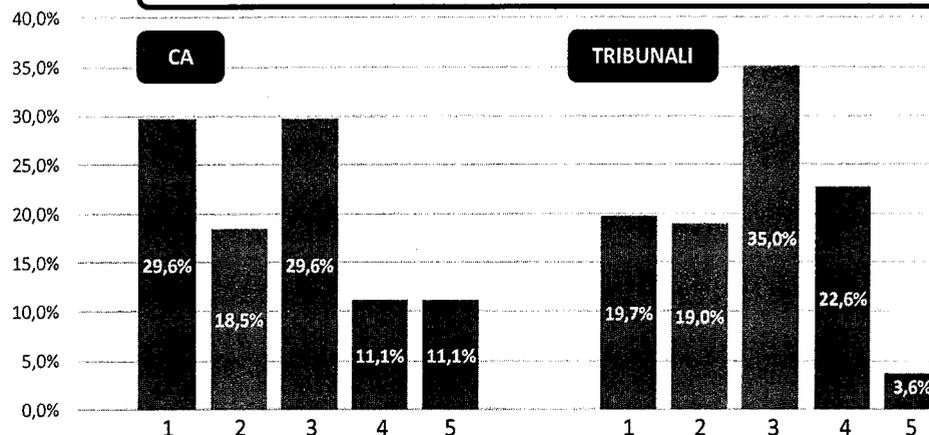
### 1. Programmazione e monitoraggio



### 2. Gestione e formazione delle risorse umane



### 3. Digitalizzazione



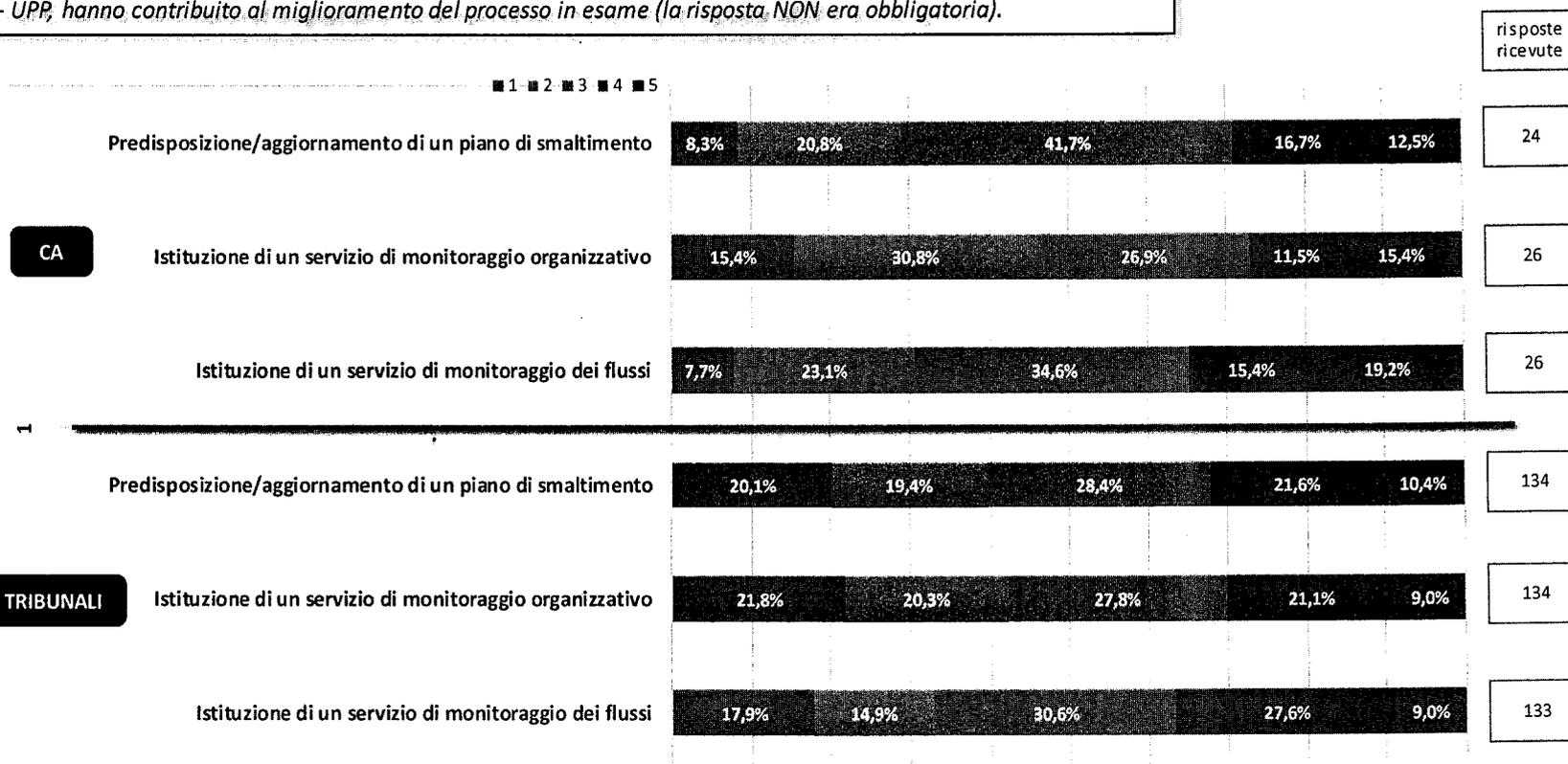
## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*



### AZIONI COLLEGATE AI PROCESSI TRASVERSALI DISTINTE PER UFFICIO

(\*) In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

1. Programmazione e monitoraggio

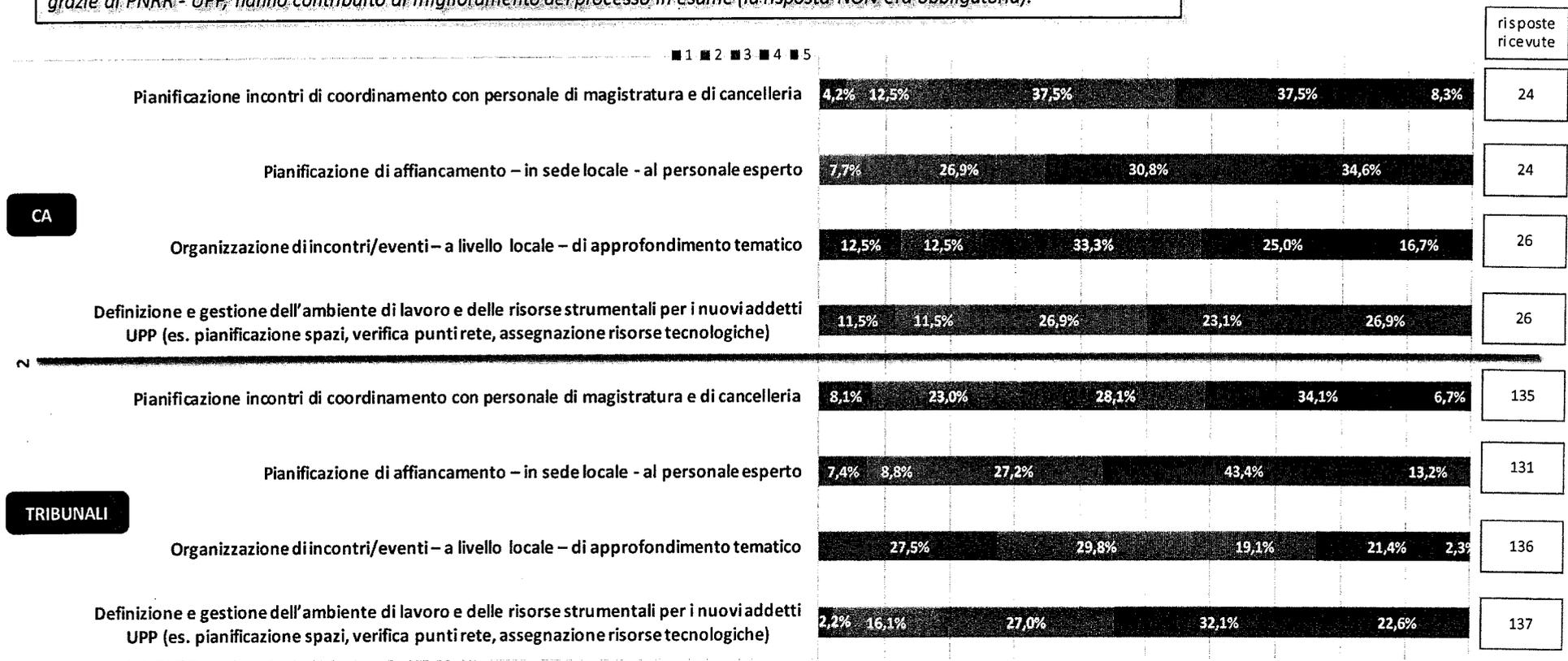




AZIONI COLLEGATE AI PROCESSI TRASVERSALI DISTINTE PER UFFICIO

(\*). In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

2. Gestione e formazione delle risorse umane



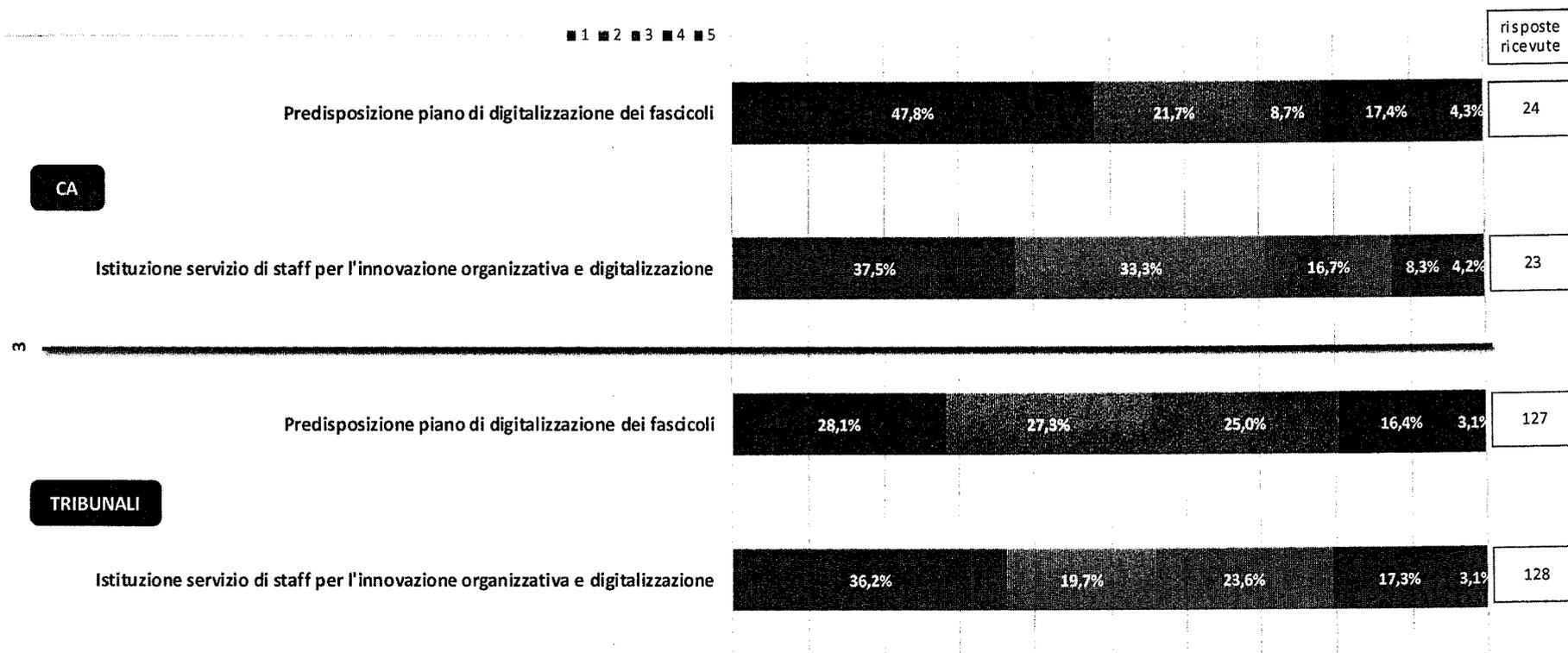
## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*



### AZIONI COLLEGATE AI PROCESSI TRASVERSALI DISTINTE PER UFFICIO

(\*): In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

3. Digitalizzazione



## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

### I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «TEMPI DELLA GIURISDIZIONE» - DATO NAZIONALE

#### 4. Studio dei fascicoli

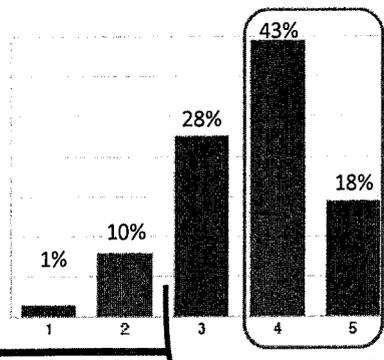
(incluso approfondimento giur.le/normativo)

3.65

Valutazione media

L'89% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 61% ha valutato tra 4 e 5



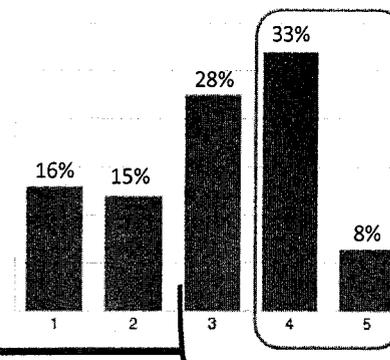
#### 5. Organizzazione di udienze e ruolo

3.01

Valutazione media

Il 69% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 41% ha valutato tra 4 e 5



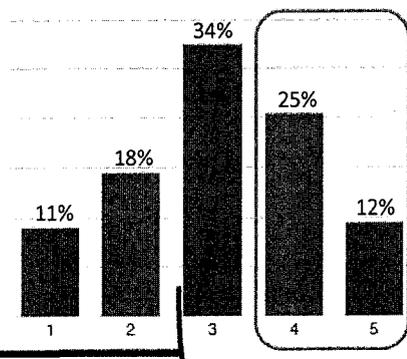
#### 6. Supporto all'attività istruttoria

3.09

Valutazione media

Il 71% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 37% ha valutato tra 4 e 5



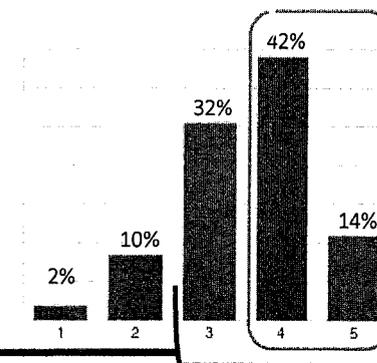
#### 7. Supporto all'attività decisoria

3.54

Valutazione media

L'88% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 56% ha valutato tra 4 e 5

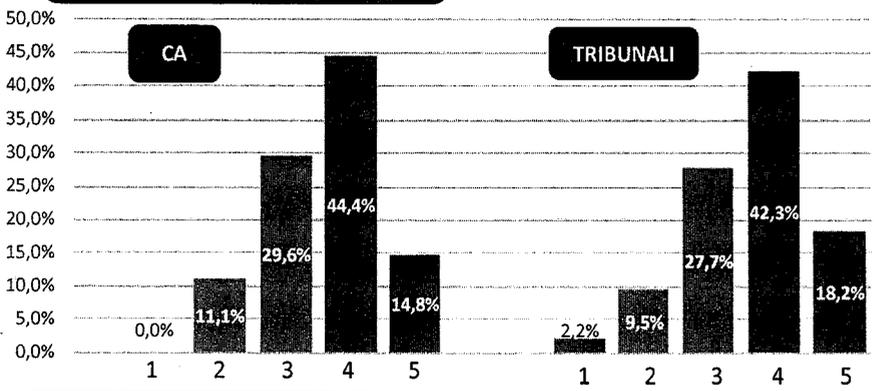


(\* Si esprime lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame.

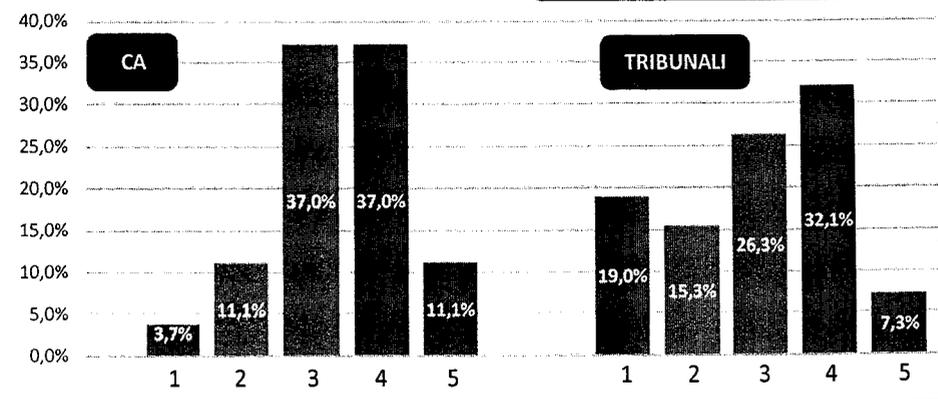
**VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\***

**I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «TEMPI DELLA GIURISDIZIONE» DISTINTI PER UFFICIO**

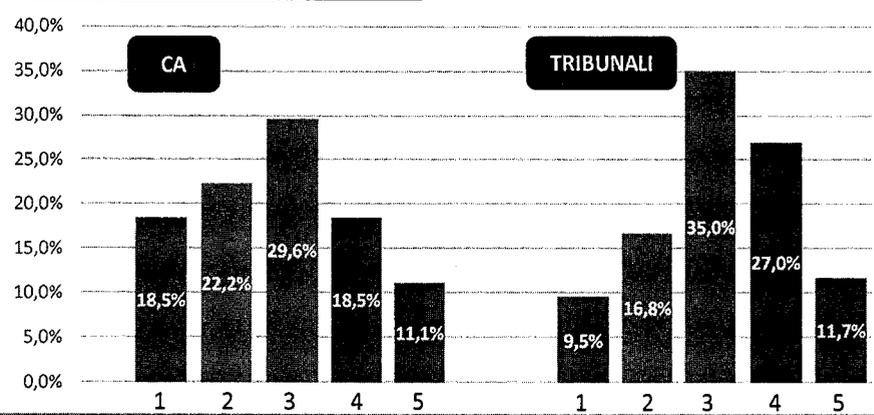
**4. Studio dei fascicoli**  
(incluso approfondimento giur.le/normativo)



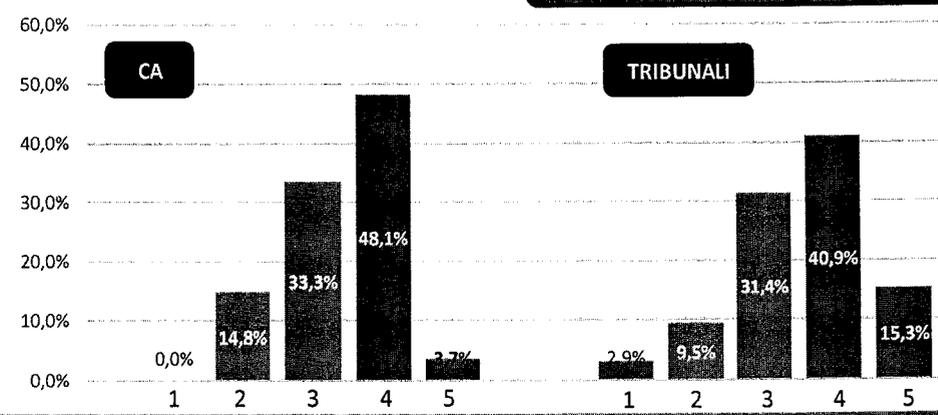
**5. Organizzazione di udienze e ruolo**



**6. Supporto all'attività istruttoria**



**7. Supporto all'attività decisoria**

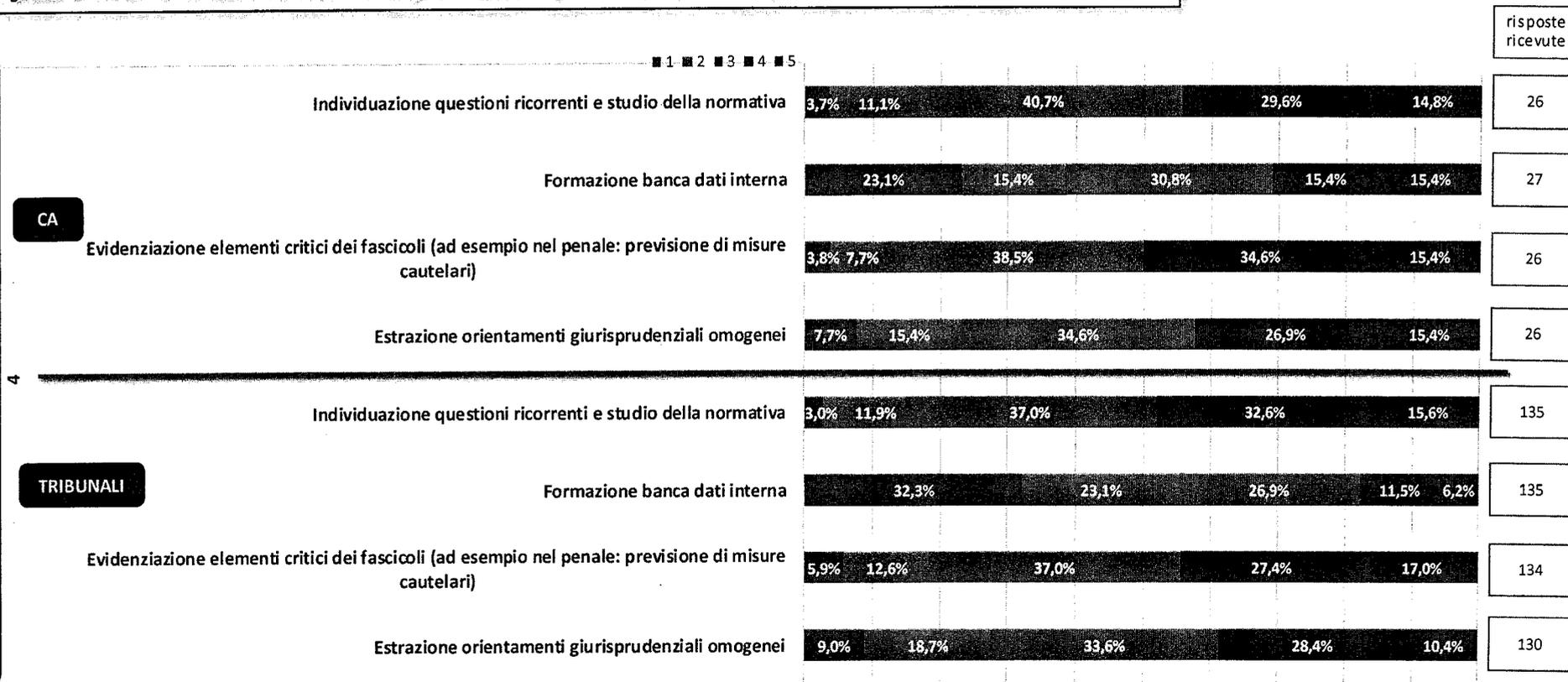




AZIONI COLLEGATE AI TEMPI DELLA GIURISDIZIONE DISTINTE PER UFFICIO

(\*): In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

4. Studio dei fascicoli  
(incluso approfondimento giurisprudenziale)



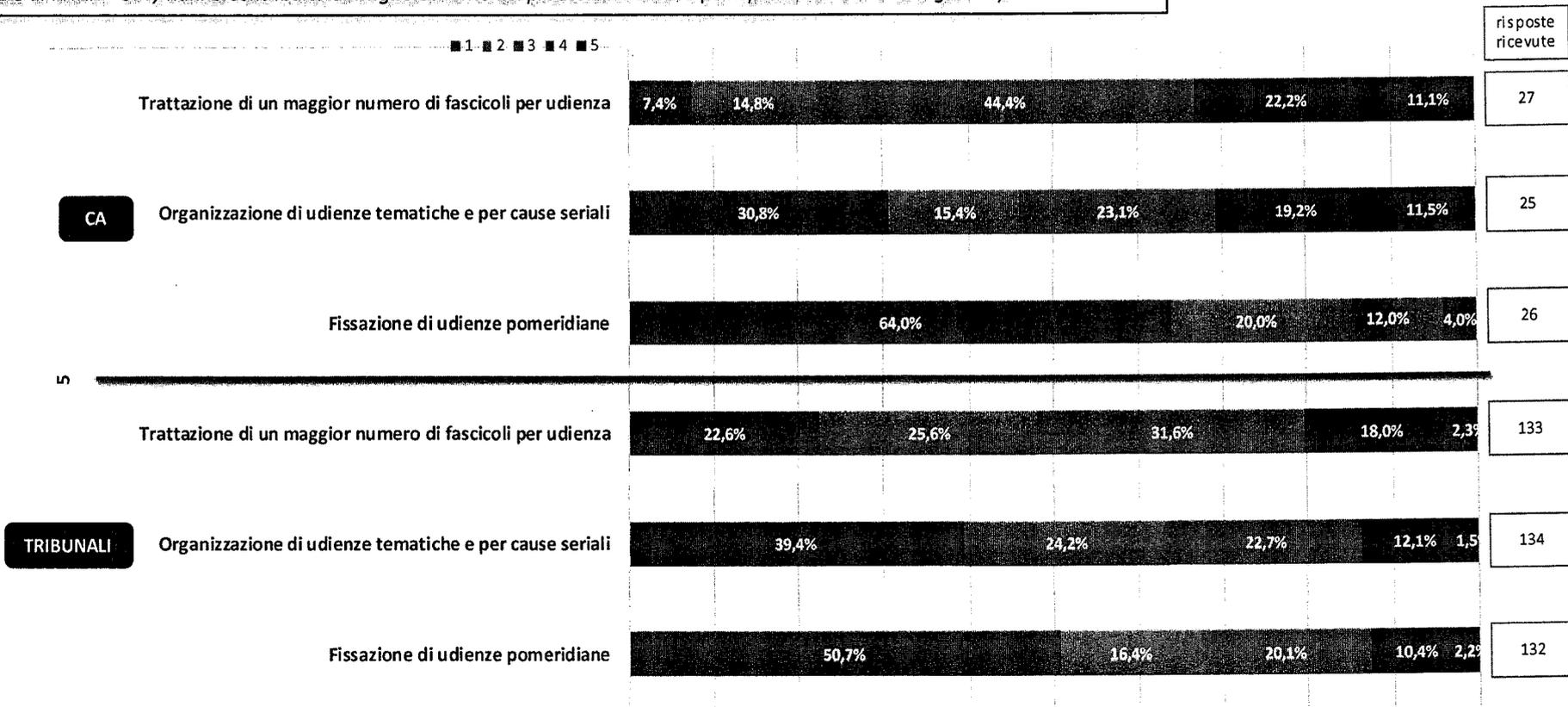


AZIONI COLLEGATE AI TEMPI DELLA GIURISDIZIONE DISTINTE PER UFFICIO

(\*) In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

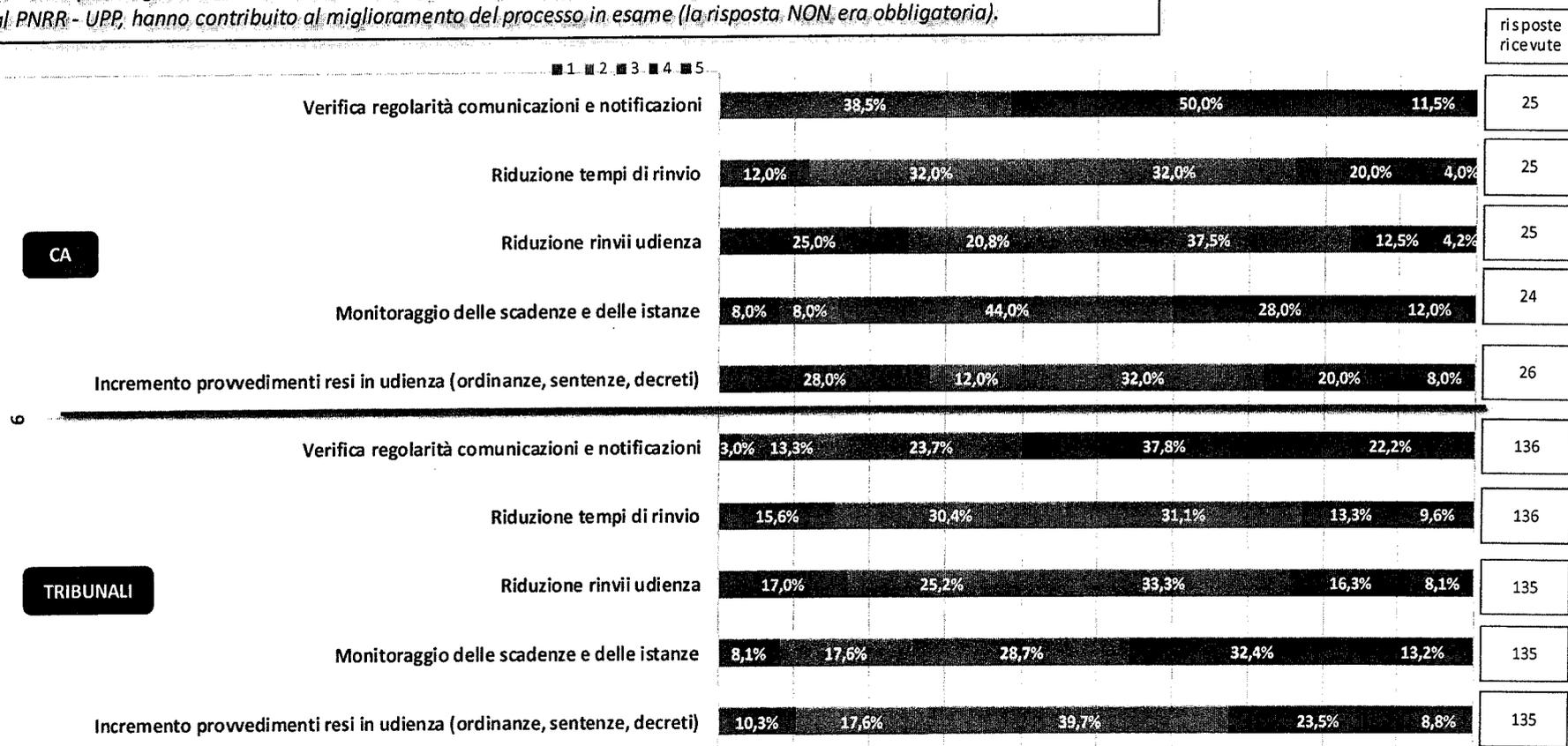
5. Organizzazione di udienze e ruolo



AZIONI COLLEGATE AI TEMPI DELLA GIURISDIZIONE DISTINTE PER UFFICIO

(\*) In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

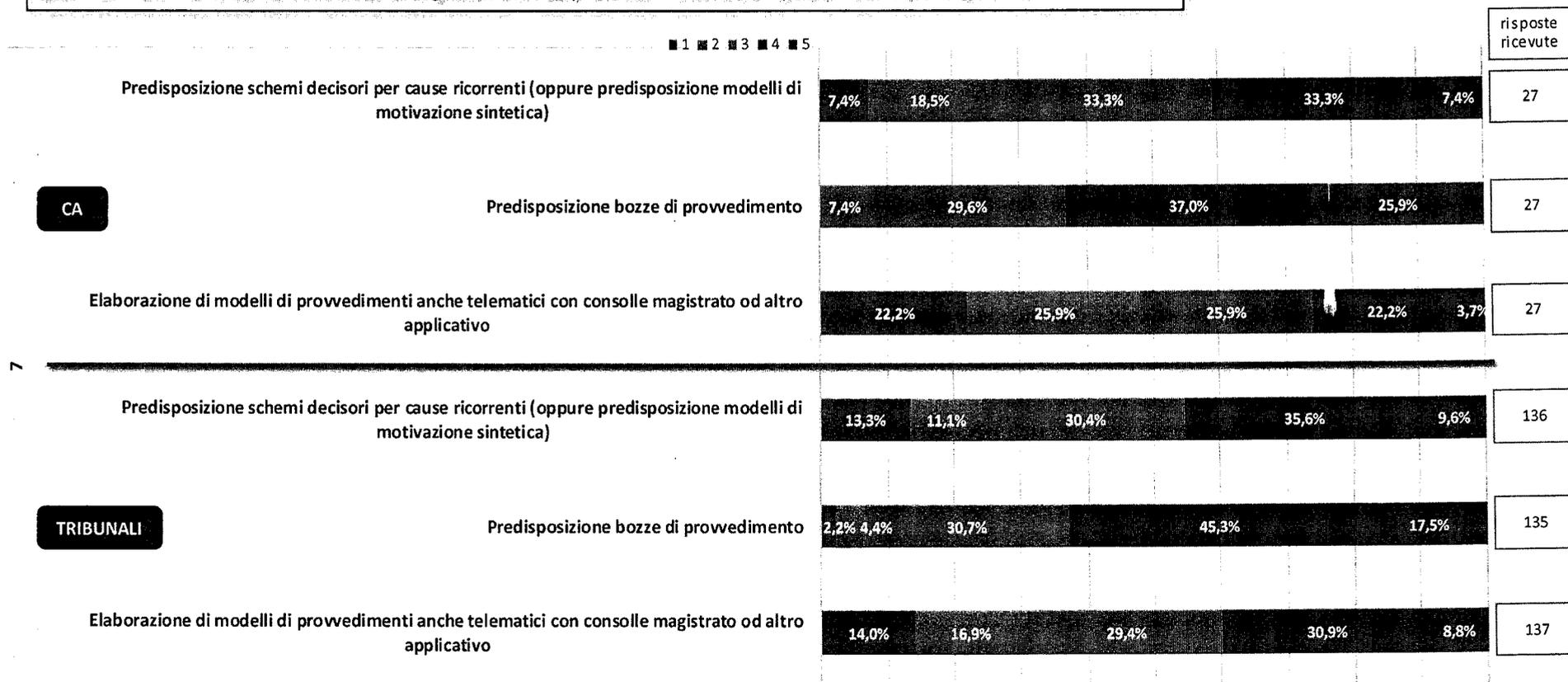
6. Supporto all'attività istruttoria



AZIONI COLLEGATE AI TEMPI DELLA GIURISDIZIONE DISTINTE PER UFFICIO

(\*) In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

7. Supporto all'attività decisoria



## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

### I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «TEMPI AMMINISTRATIVI» - DATO NAZIONALE

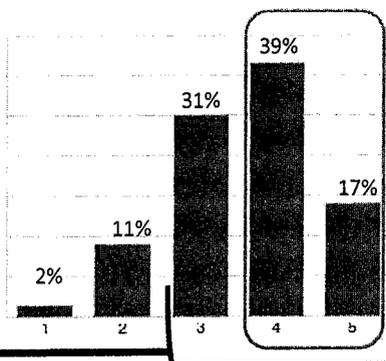
#### 8. Attività di raccordo con le cancellerie

3.59

Valutazione media

Il 87% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 56% ha valutato tra 4 e 5



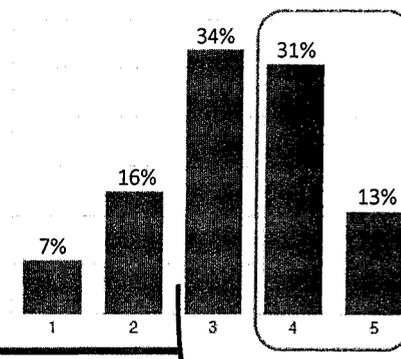
#### 9. Gestione fascicolo e controllo registri

3.27

Valutazione media

Il 78% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 44% ha valutato tra 4 e 5



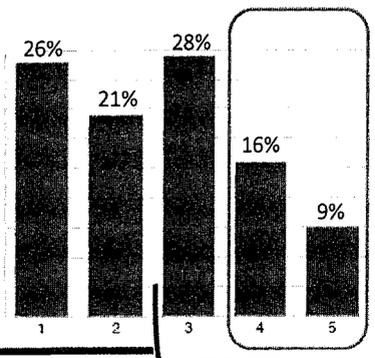
#### 10. Gestione transito fascicolo

2.61

Valutazione media

Il 53% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 25% ha valutato tra 4 e 5



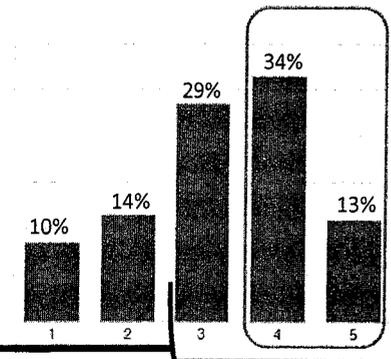
#### 11. Spese di giustizia e gratuito patrocinio

3.26

Valutazione media

Il 76% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 47% ha valutato tra 4 e 5

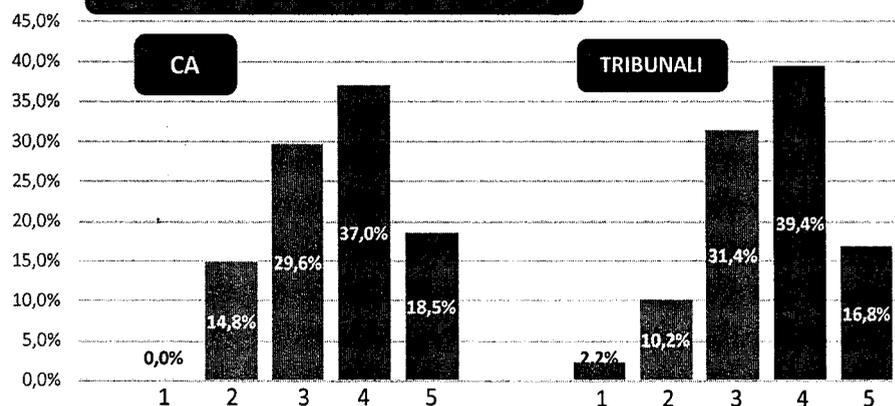


**(\*) Si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame.**

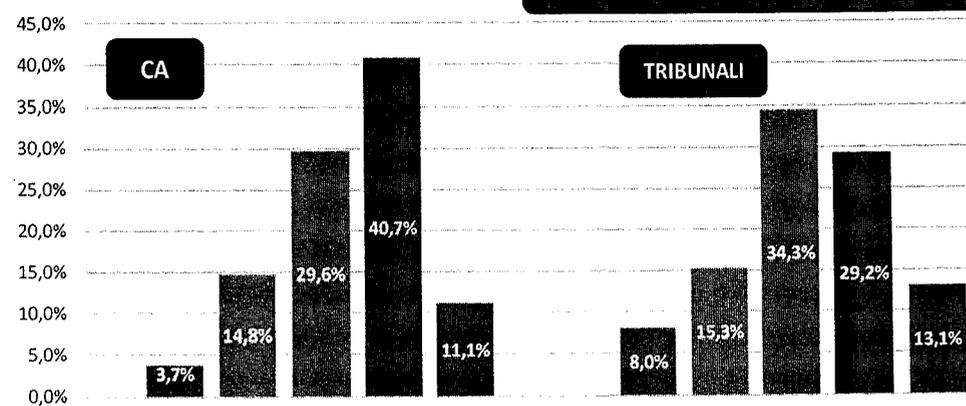
VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «TEMPI AMMINISTRATIVI» DISTINTI PER UFFICIO

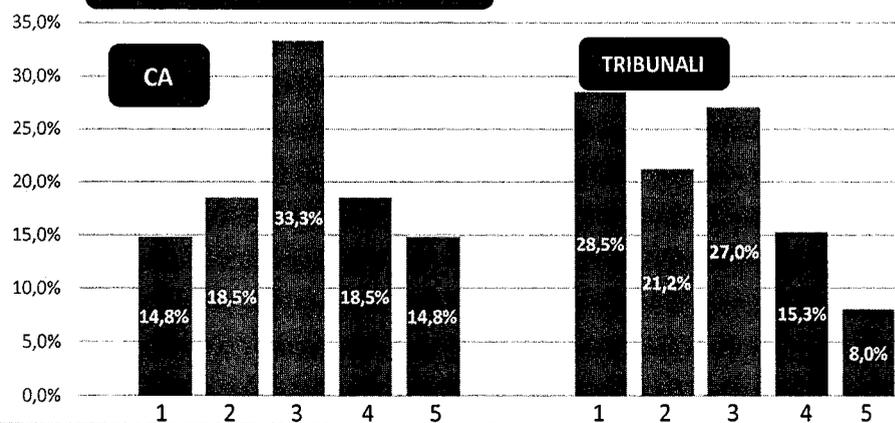
8. Attività di raccordo con le cancellerie



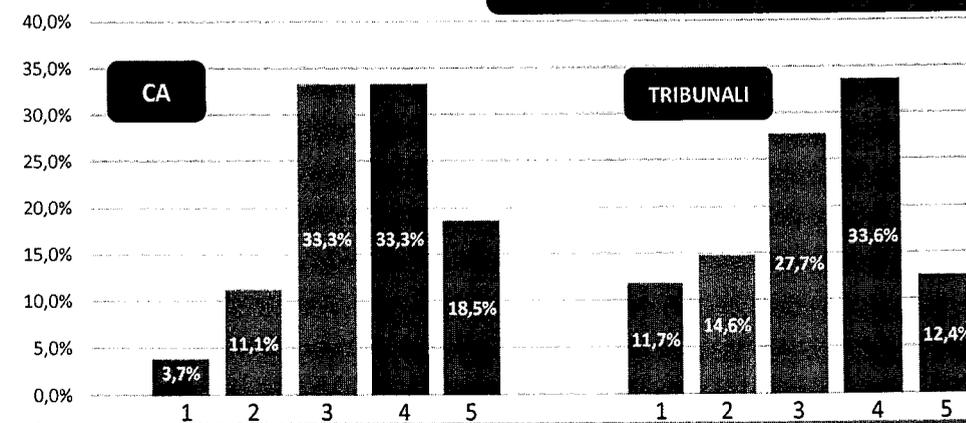
9. Gestione fascicolo e controllo registri



10. Gestione transito fascicolo



11. Spese di giustizia e gratuito patrocinio



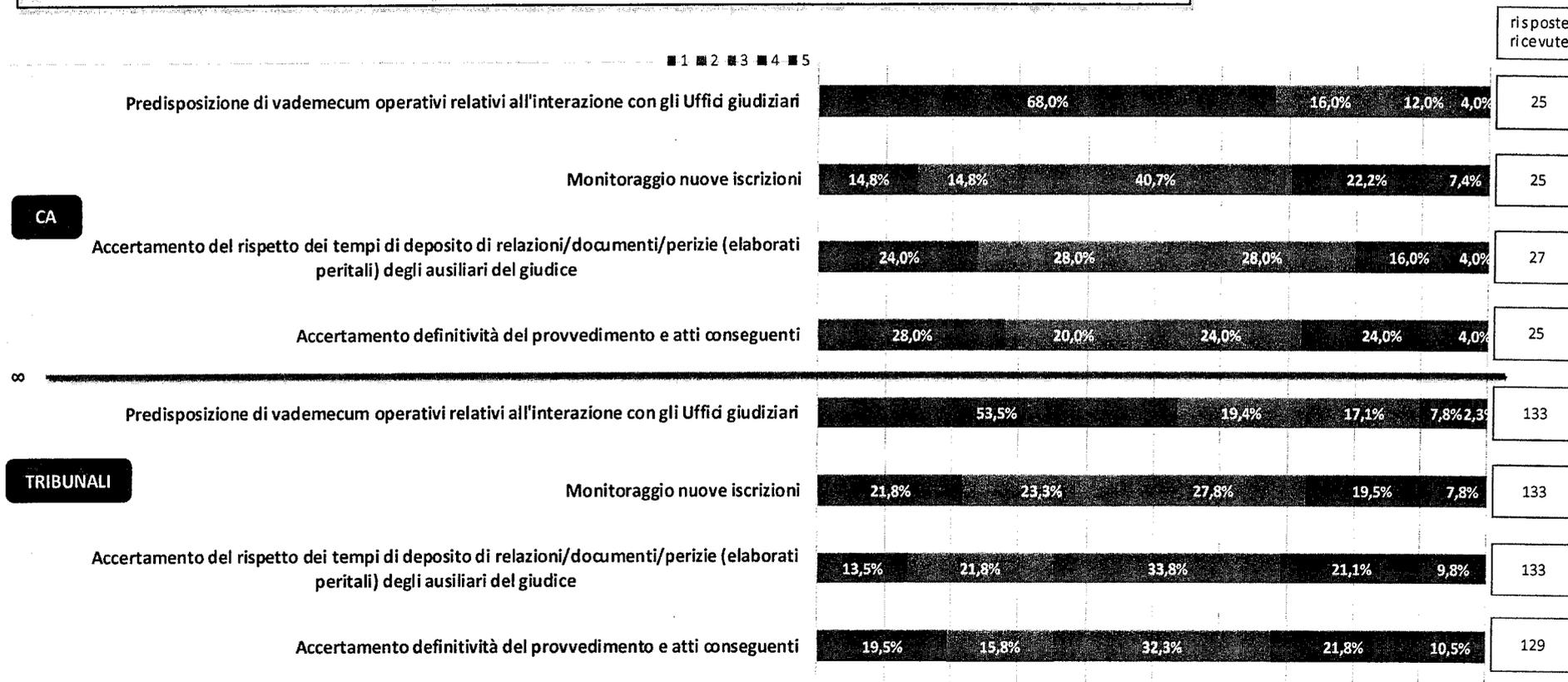
# VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*



## AZIONI COLLEGATE AI TEMPI AMMINISTRATIVI DISTINTE PER UFFICIO

(\*): In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

8. Attività di raccordo con le cancellerie



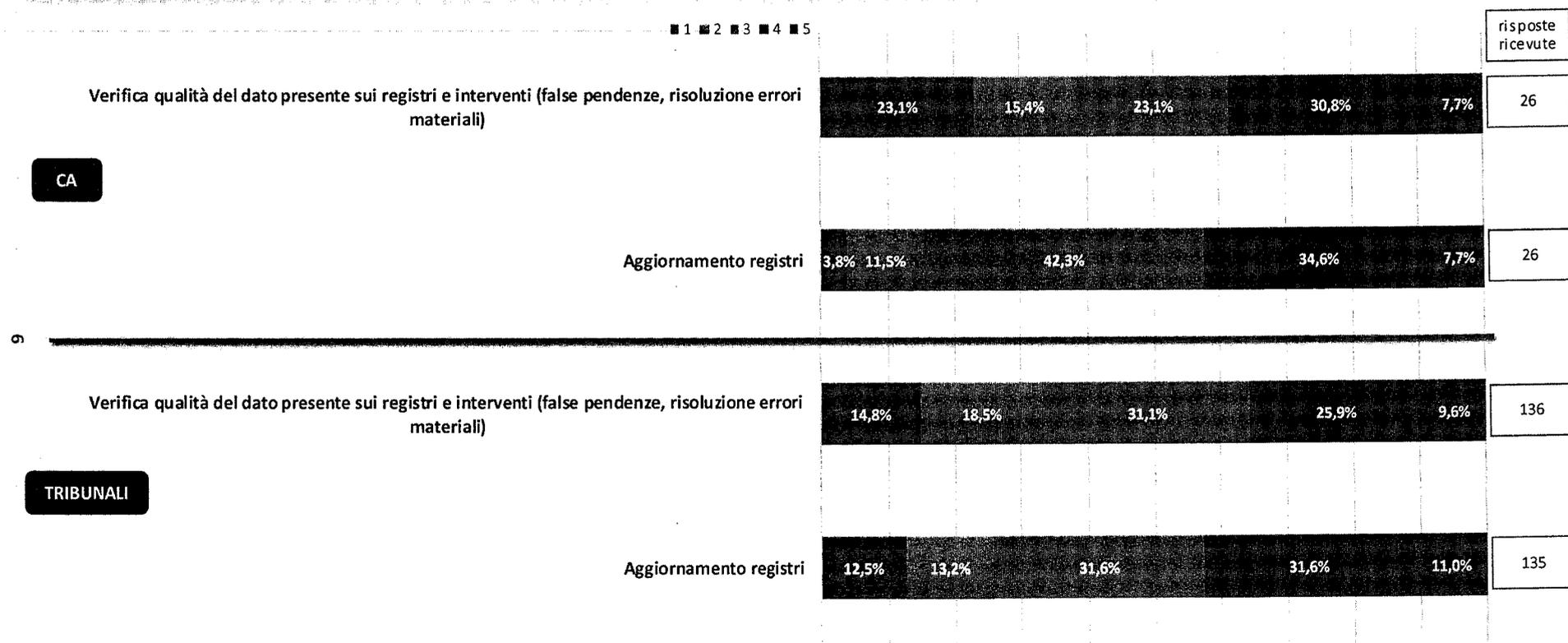
# VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*



## AZIONI COLLEGATE AI TEMPI AMMINISTRATIVI DISTINTE PER UFFICIO

(\*): In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

9. Gestione fascicolo e controllo registri

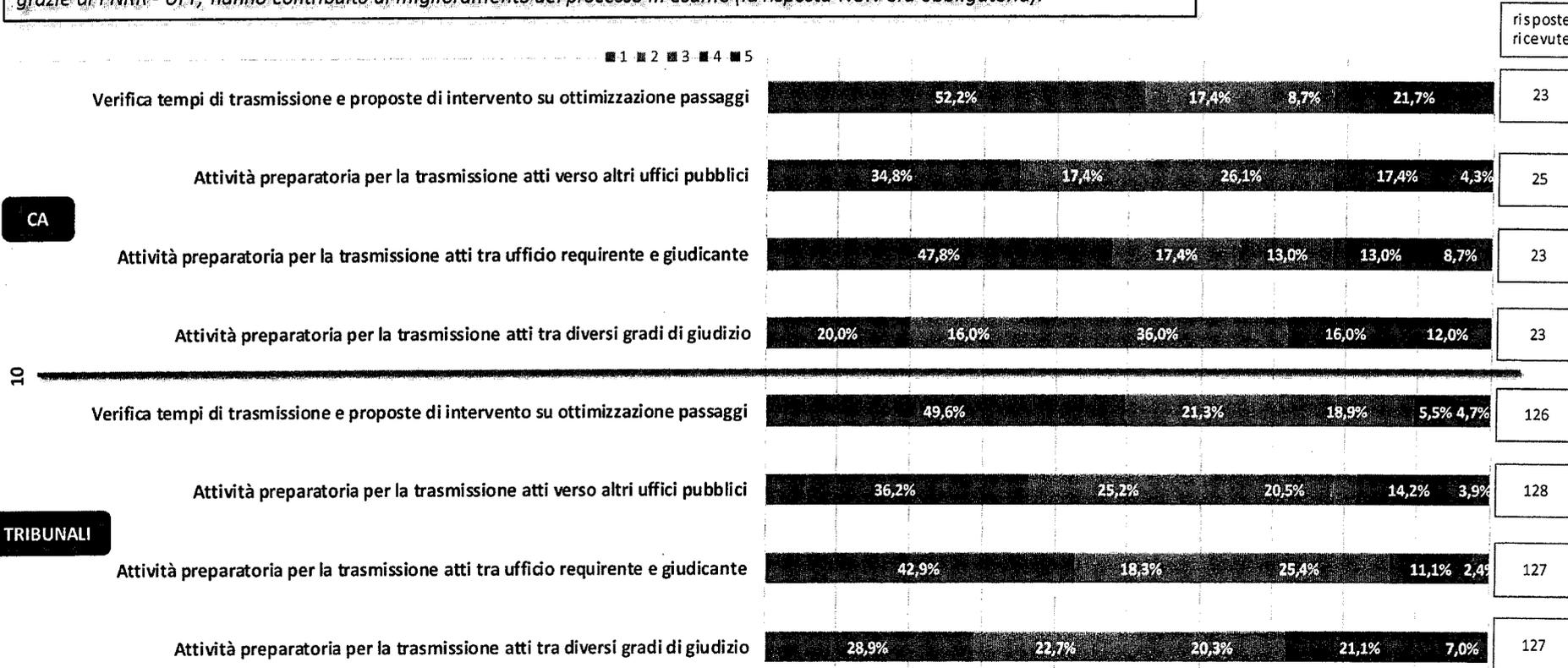


## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

### AZIONI COLLEGATE AI TEMPI AMMINISTRATIVI DISTINTE PER UFFICIO

(\*) In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

10. Gestione transito fascicolo

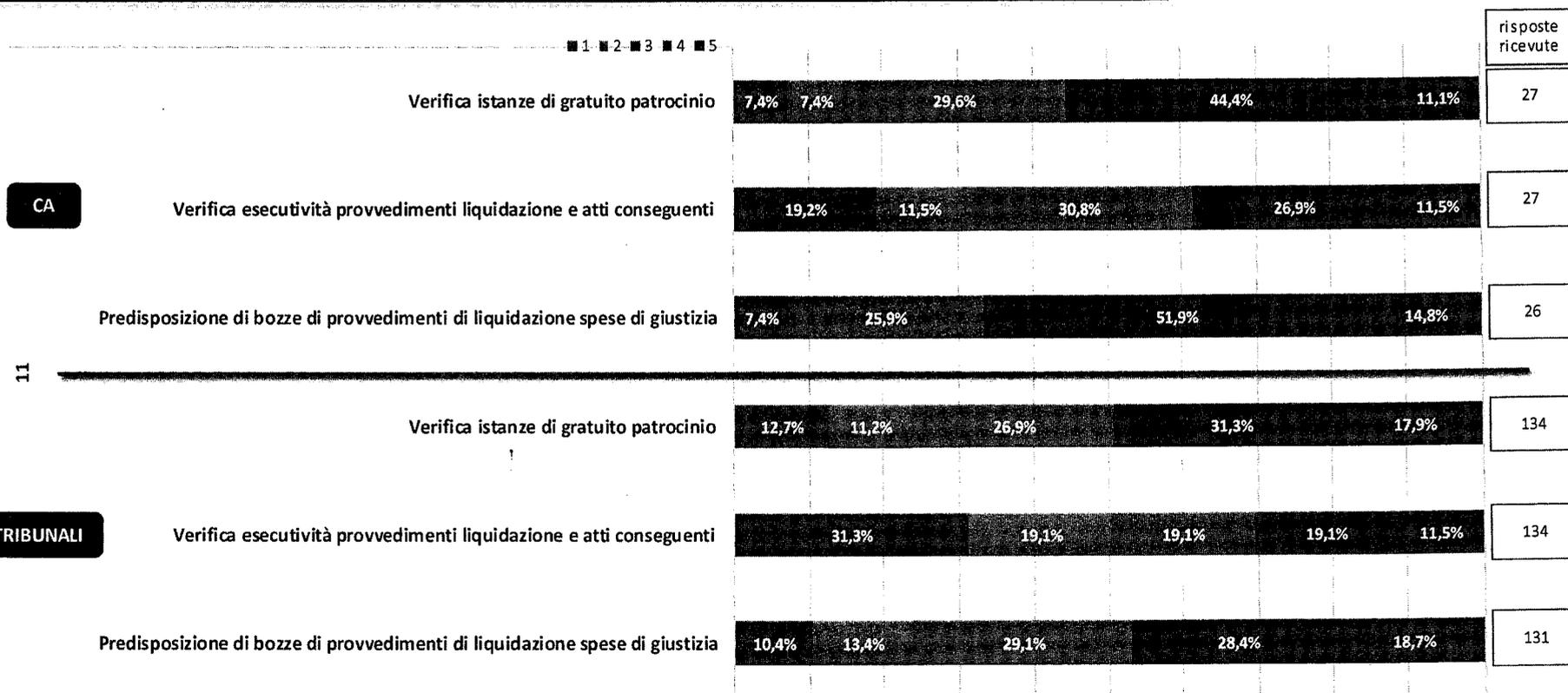


## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

### AZIONI COLLEGATE AI TEMPI AMMINISTRATIVI DISTINTE PER UFFICIO

(\* In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

1.1. Spese di giustizia e gratuito patrocinio



## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

### I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «QUALITÀ DELLA RISPOSTA» - DATO NAZIONALE

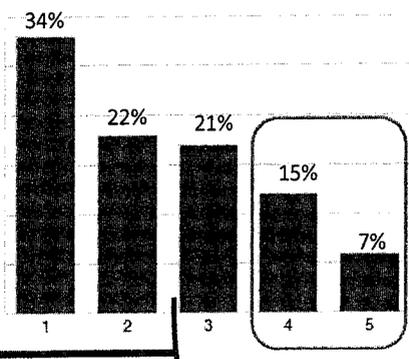
12. Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito

2.38

Valutazione media

Il 43% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 22% ha valutato tra 4 e 5



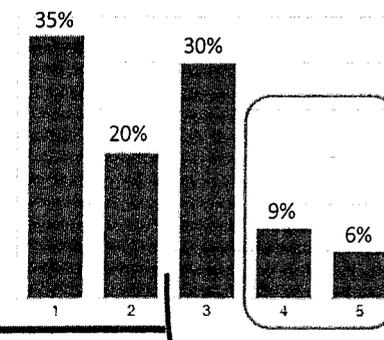
13. Informazione e trasparenza

2.32

Valutazione media

Il 45% ha valutato tra 3 (soddisfacente) e 5 (più che soddisfacente)

Il 15% ha valutato tra 4 e 5

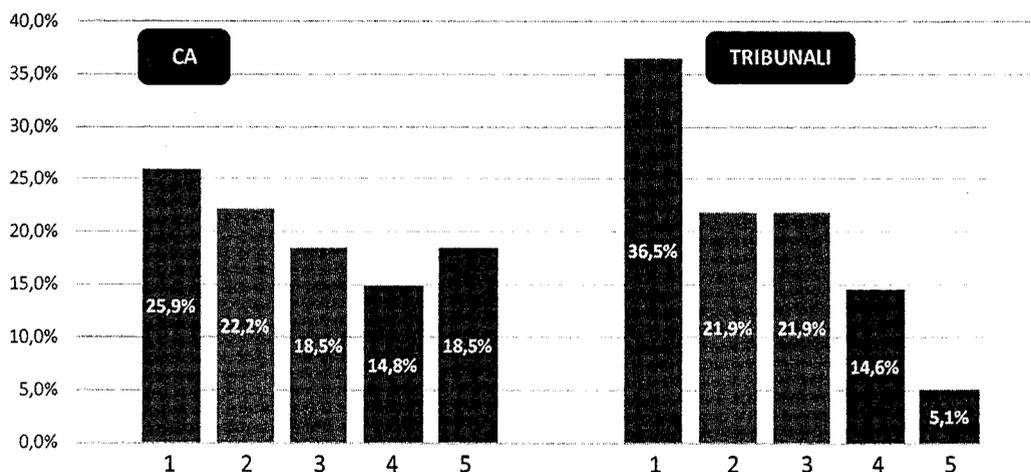


(\*) Si esprima lungo una scala da 1 (minimo accordo) a 5 (massimo accordo) il livello di accordo rispetto alla seguente affermazione: le innovazioni indotte dal PNRR e, in particolare, l'Ufficio per il Processo, stanno contribuendo ad un miglioramento nella gestione del processo in esame.

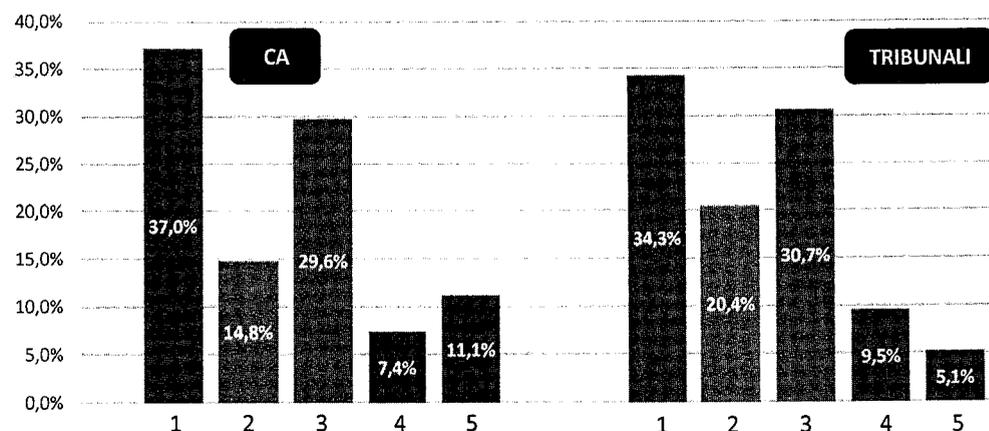
## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

### I PROCESSI DELL'AREA DI IMPATTO «QUALITÀ DELLA RISPOSTA» DISTINTI PER UFFICIO

#### 12. Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito



#### 13. Informazione e trasparenza

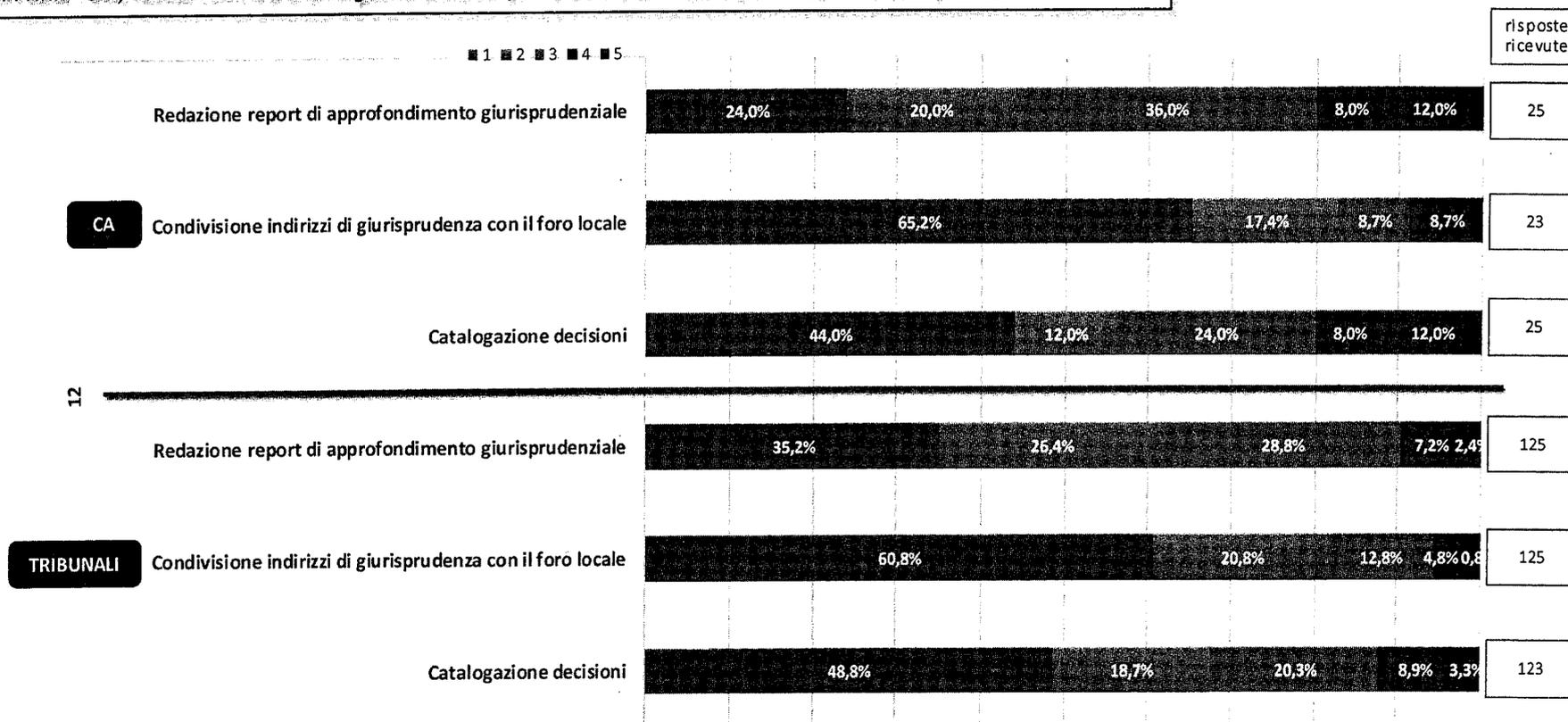


## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

### AZIONI COLLEGATE ALLA QUALITÀ DELLA RISPOSTA DISTINTE PER UFFICIO

(\*). In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconducibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR- UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria).

12. Raccolta indirizzi giurisprudenziali e alimentazione banca dati di merito

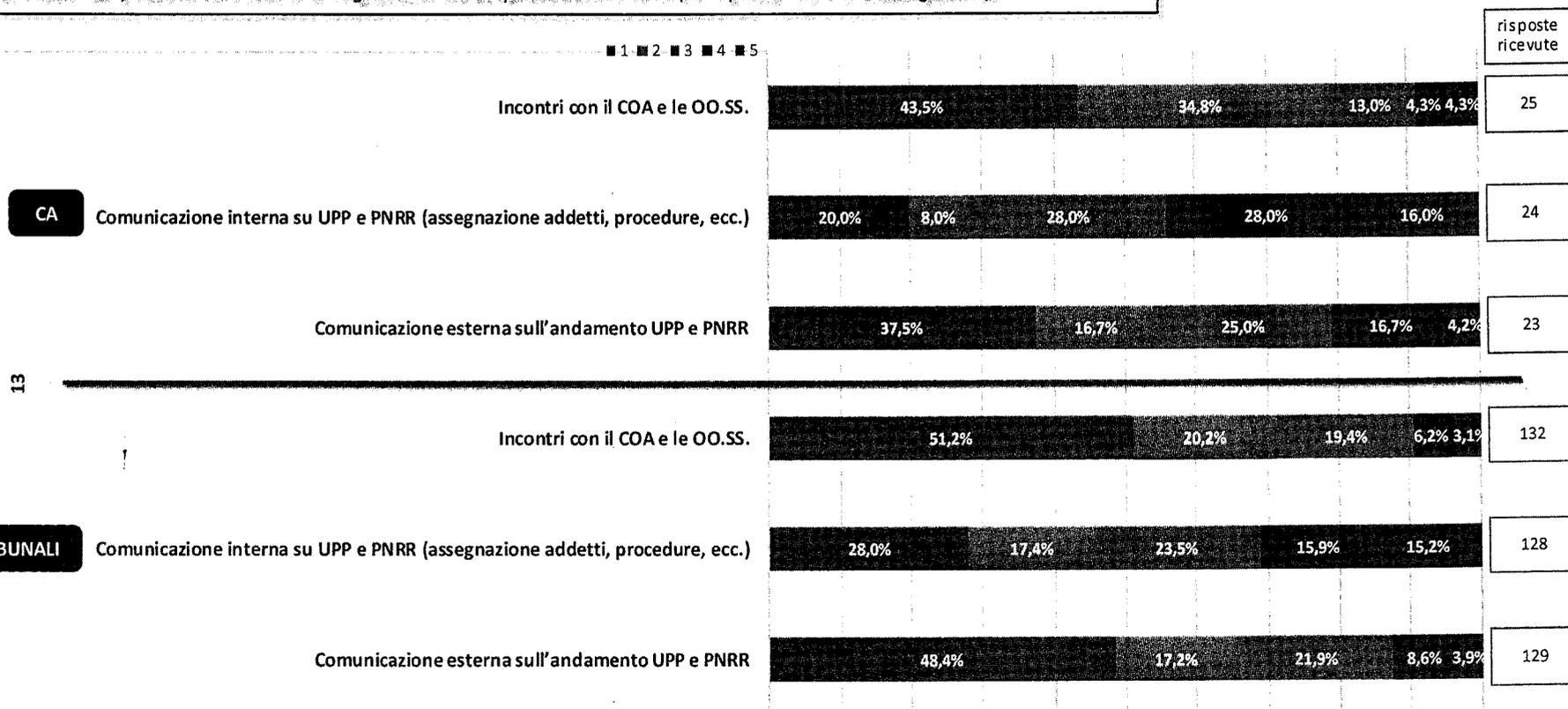


## VALUTAZIONE SU SCALA LIKERT\*

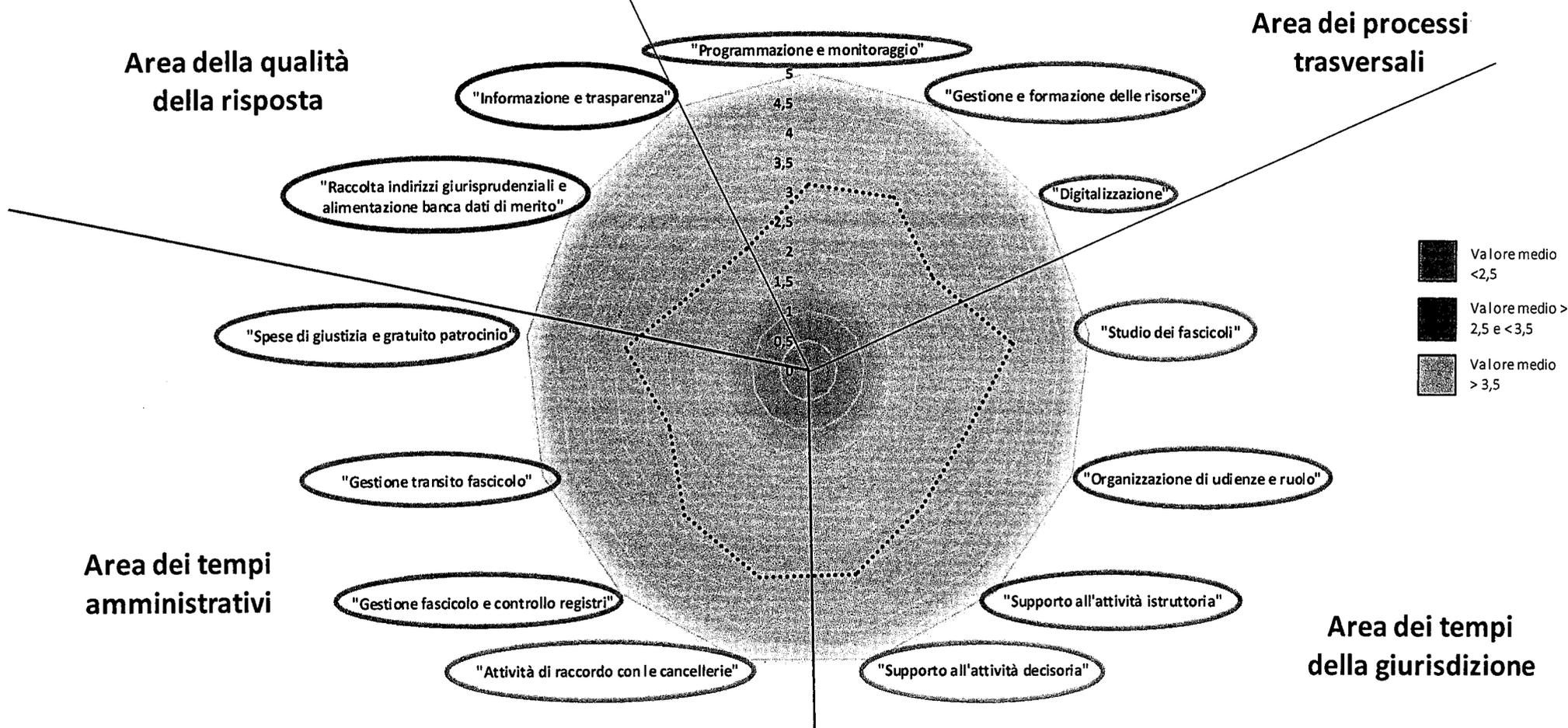
### AZIONI COLLEGATE ALLA QUALITÀ DELLA RISPOSTA DISTINTE PER UFFICIO

(\*) In una scala di valori da 1 (per nulla) a 5 (oltre le aspettative), si prega di indicare quanto le seguenti azioni organizzative (riconguibili a quanto già indicato all'interno dei progetti organizzativi ricevuti) riferite al processo 1, ove avviate o implementate grazie al PNRR - UPP, hanno contribuito al miglioramento del processo in esame (la risposta NON era obbligatoria):

13. Informazione e trasparenza



# VALUTAZIONE MEDIA SU SCALA LIKERT\* DEI 13 PROCESSI



## Estremi

N° 4690/2022.E

**Tipo email** Posta in entrata- Ricezione documento  
**Email PEC** SI  
**Data invio** 28/12/2022 15:15  
**Data di registrazione** 28/12/2022 15:15  
**Casella scarico** prot.pg.salerno@giustiziacert.it

## Lavorazione

<b>Stato</b>	<i>chiusa</i>	<b>a partire dal</b>	28/12/2022	<b>alle</b>	15:16
<b>Lavorazione</b>					
<b>U.O competente</b>		<b>dal</b>		<b>alle</b>	
<b>In carico a</b>		<b>dal</b>		<b>alle</b>	
<b>Azioni da fare</b>					
<b>Dettagli azione</b>					

## Contenuti

**Mittente** prot.dog@giustiziacert.it

**Destinatari** prot.pg.sassari@giustiziacert.it; prot.pg.salerno@giustiziacert.it;  
prot.pg.roma@giustiziacert.it; prot.pg.taranto@giustiziacert.it;  
prot.pg.reggiocalabria@giustiziacert.it

**Oggetto** Prot. m dg.DOG.28/12/2022.0304758.U - Monitoraggio integrato quali-quantitativo sull'Ufficio per il processo. Restituzione di una prima analisi dei risultati

## Testo del Messaggio

--- MAIL BODY NON PRESENTE ---

## Allegati

Allegato n° 1: 20221228 circolare agli  
UUGG\_monitoraggiointegrato\_signed\_signed-signed.pdf  
Allegato n° 2: Segnatura.xml  
Allegato n° 3: Presentazione\_analisi\_monitoraggio\_20221222\_def.pdf

*Allegato n° 4: Relazione\_Monitoraggio\_UPP\_PNRR.pdf*