

# Elementi ‘primi’ di progettazione organizzativa negli uffici giudiziari

Vincenzo Cavaliere

**Abstract:** Questo contributo offre una riflessione sugli uffici giudiziari dalla prospettiva degli studiosi di management e organizzazione aziendale. Dopo un breve inquadramento concettuale sull'efficacia e l'efficienza, sono proposte due configurazioni organizzative frutto di una ricerca empirica che mostrano diverse modalità di progettazione degli UPP nei tribunali. Il tema dell'efficacia e dell'efficienza è presentato seguendo un approccio dinamico alla progettazione, declinandolo nella dimensione individuale e collettiva. Il capitolo affronta infine alcuni aspetti chiave dell'organizzazione dei tribunali, soffermandosi solo su alcune delle leve di progettazione: il coordinamento e la micro-progettazione. Sono quindi presentate alcune soluzioni frutto di ricerche empiriche.

## 1. Il concetto di organizzazione, l'efficacia e l'efficienza organizzativa

La parola organizzazione fa riferimento a un concetto multiforme che evoca nella mente degli studiosi, degli operatori economici e più in generale delle persone, una molteplicità di significati specifici che sottendono diversità di prospettive, concezioni e approcci che rendono a volte complessa l'individuazione di un'unica, integrata e condivisa teoria di riferimento.

Il termine in sé richiama il suo significato etimologico proveniente dal latino *ōrgānum*, che a sua volta discende dal greco antico *ὄργανον* e *ἔργον* (*organon*, strumento – *ergos*, lavoro, opera, azione). Chiarirne il significato non è però compito semplice. La definizione presente nei dizionari della lingua italiana, ad esempio, non è univoca e offre un quadro composito e diversificato. Si legge infatti che l'organizzazione (Treccani on line, 'organizzaziōne')<sup>1</sup>, seguendo la prospettiva biologica, è un «insieme di processi cui organi, apparati e strutture si formano, si sviluppano, si differenziano e si coordinano così da costituire un organismo vivente». Nell'accezione comune si considera organizzazione «l'attività intesa a organizzare, cioè a costituire in forma sistematica un complesso di organi o di elementi coordinandoli fra loro in rapporto di mutua dipendenza in vista di un fine determinato» (es. organizzazione di uno Stato, di un'am-

<sup>1</sup> Treccani, 'Organizzaziōne' <<https://www.treccani.it/vocabolario/organizzazione/>> (16-11-2023).

ministrazione, di un ufficio, di un'azienda, del lavoro, di servizi pubblici, ecc.); più genericamente il termine può essere riferito anche alla «predisposizione di tutto ciò che è necessario alla realizzazione di qualche cosa o al modo in cui un organismo, un istituto, un ente è organizzato, cioè il suo ordinamento strutturale e funzionale» e, ancora, il suo significato può riguardare un'associazione di persone collegate fra loro in una struttura organicamente progettata con la finalità di cooperare per raggiungere uno scopo comune.

Anche nella letteratura scientifica si assiste a una interpretazione multiforme ed eterogenea. Gli studiosi delle organizzazioni ascrivono alla natura complessa del fenomeno la difficoltà di giungere ad una visione unitaria e condivisa. In alcuni manuali di Teoria dell'organizzazione tale condizione viene esemplificata in maniera efficace attraverso il racconto dei sei ciechi dell'Indostan che cercano di descrivere un elefante dopo averlo toccato (Hatch 1999). Nel racconto, il primo cieco dichiara che l'elefante è come una foglia, il secondo smentisce il primo dichiarando che somigliava invece a una parete. Il terzo descrisse l'elefante come un grande albero, il quarto come una lancia, il quinto come una corda e il sesto riteneva, invece, si trattasse di un serpente. Ognuno di essi, evidentemente, aveva sviluppato una propria specifica lettura e attribuito ad essa un significato frutto delle personali conoscenze ed esperienze. Le discipline che si occupano di organizzazione sono un po' come i sei ciechi dell'Indostan, ciascuna di esse sviluppa una propria prospettiva che rispecchia solo in parte la realtà del fenomeno, pertanto, esse risultano parziali e selettive in quanto, concentrandosi solo su alcuni aspetti, ne trascurano altri.

Molte sono le discipline accademiche cui la teoria dell'organizzazione fa riferimento. Esse comprendono, tra le tante, l'economia, la biologia, la sociologia, l'ingegneria, la psicologia, gli studi aziendali. La prospettiva scelta e utilizzata influenza il modo di percepire, interpretare e comprendere l'organizzazione e l'azione dell'attore organizzativo.

Sulla base di queste premesse è possibile chiarire e avvisare il lettore che i contenuti di questo contributo risentono della prospettiva di riferimento propria di chi scrive, cioè di una visione che si colloca nell'alveo delle discipline scientifiche tipiche dell'economia d'azienda. Le considerazioni proposte, quindi, faranno riferimento in via prevalente al concetto di organizzazione aziendale e ai suoi caratteri qualificanti<sup>2</sup>.

Le organizzazioni aziendali sono sistemi aperti all'ambiente, entità socio-economiche dirette a obiettivi, con insiemi di attività deliberatamente strutturati e con un collegamento con l'ambiente esterno; con i loro output creano valore per proprietari, clienti, dipendenti, comunità e territorio attraverso processi di trasformazione di input materiali e 'immateriali' acquisiti dall'ambiente (Daft 2013).

<sup>2</sup> Vogliamo anche rassicurare il lettore che la presenza, in questo volume, di contributi provenienti anche da altre discipline mitiga questa visione parziale e incompleta e rappresenta una ricchezza per il lettore stesso che in questo modo vede ridurre la probabilità di ignorare qualcosa di importante nel suo processo di acquisizione di conoscenza sulla natura e sul funzionamento delle organizzazioni.

Il concetto di organizzazione aziendale riferisce anche la qualità di un'attività o di un sistema economico organizzato, sia esso profit o non profit. In sostanza cerca di rappresentare la configurazione e le conseguenti modalità di funzionamento di un sistema frutto di un complesso di azioni e scelte riconducibili alla divisione del lavoro, alle conseguenti relazioni di interdipendenza delle attività divise fra i vari operatori-unità e ai necessari processi di coordinamento e controllo.

L'organizzazione aziendale, intesa come forma conseguente a un processo di progettazione, è frutto di un processo decisionale che presenta sempre un trade-off tra alternative possibili. Esso richiede scelte finalizzate a garantire un carattere di «ordine, sistematicità e controllabilità» valutabili per il livello di funzionalità rispetto alle finalità perseguite in termini di maggiore o minore efficacia, efficienza ed equità, quest'ultima intesa come qualità della soluzione scelta ed effetti sul benessere delle persone (Grandori 1995; Isotta 2011; Bonti, Cavaliere e Cori 2024).

L'efficacia di una forma o configurazione organizzativa esprime la reale capacità e il grado di conseguimento di traguardi e obiettivi prefissati dall'organizzazione. Essa pone l'accento prevalentemente sui rapporti con l'ambiente esterno all'unità di riferimento e può essere riferita anche ad ambiti più circoscritti e limitati come quelli di una unità organizzativa interna, sia essa funzione d'impresa, divisione, team o un sistema primario di lavoro. In generale, l'efficacia può essere declinata e misurata rispetto alle tre dimensioni tipiche dell'organizzazione: input, processi di trasformazione e output.

L'efficienza richiama, invece, il problema della scarsità di risorse disponibili e riferisce la modalità dell'utilizzo delle stesse per il raggiungimento del risultato. Si è soliti esprimere il valore dell'efficienza come rapporto aritmetico tra output (risultato conseguito) e risorse impiegate (input).

È noto come nelle organizzazioni pubbliche il tema dell'efficienza sia sempre stato al centro delle attenzioni e preoccupazioni del management prevalentemente nella sua accezione legata a interventi volti a ridurre il denominatore del rapporto. Può essere utile far notare come, con riferimento al rapporto input/output del processo di trasformazione di beni e servizi, il miglioramento dell'efficienza si raggiunge quando a parità di risultato si impiegano e consumano minori risorse e allo stesso modo se, a parità di risorse utilizzate, aumenta l'output e migliora il risultato raggiunto. Appare chiaro, quindi, come la dimensione dell'efficienza sia legata non solo alla riduzione delle risorse stesse ma anche e soprattutto alla dimensione organizzativa, cioè alla capacità del management di organizzare, coordinare e controllare al meglio le risorse e le competenze del personale al fine di ottenere risultati migliori a parità di dotazioni disponibili.

Le organizzazioni pubbliche, come quelle giudiziarie, sono state spesso prese in esame dagli studiosi e considerate dall'opinione pubblica (a torto o a ragione) un tipico esempio di inefficienza e inefficacia. La non sempre adeguata qualità nell'erogazione dei servizi e l'elevato livello di burocratizzazione caratterizzato da un significativo ricorso a strumenti formali di coordinamento e controllo

(regole, regolamenti, procedure, protocolli, ecc.), uniti a una forte rilevanza interna dell'indipendenza dell'azione individuale hanno favorito l'irrigidimento della struttura, l'allungamento dei tempi di risposta (si pensi alla durata media dei processi, alle cause pendenti e agli arretrati, ecc.), più in generale il 'cattivo' funzionamento organizzativo. Sebbene negli ultimi anni si sia assistito ad una serie di riforme e interventi nel settore della giustizia in linea con i processi di semplificazione dell'intero comparto pubblico intesi a recuperare una maggiore integrazione e flessibilità della macchina organizzativa, a nostro avviso molto resta da fare soprattutto nell'organizzazione del lavoro, nelle modalità di divisione del lavoro micro e macro, di coordinamento e controllo.

I tribunali sono considerate «organizzazioni complesse», caratterizzate da una struttura duale in cui all'interno operano funzionari amministrativi a fianco di professionisti, i magistrati, con competenze specifiche e un alto livello di istruzione.

A rendere più complesso il quadro del funzionamento dei tribunali si aggiunge la loro appartenenza ad un 'ambiente sovra-ordinato', il sistema giudiziario nazionale, gerarchicamente e burocraticamente definito e governato, e costituito, appunto, da una «pluralità di unità organizzative», dove a fianco dell'amministrazione centrale (Ministero della Giustizia e Consiglio Superiore della Magistratura) esiste una moltitudine di amministrazioni periferiche rappresentate dagli uffici giudiziari dislocati sull'intero territorio.

L'analisi generale del sistema giudiziario italiano evidenzia un quadro in cui predominano legami deboli, dove le dipendenze sono rilevanti limitatamente e in relazione ai processi amministrativi, ai vincoli normativi e alle procedure formali necessarie per il funzionamento organizzativo (Zan, 2011). In questo contesto, i singoli uffici giudiziari dislocati sul territorio sono caratterizzati da una tendenziale autonomia, aventi una bassa dipendenza gerarchica e bassa dipendenza tecnologica (Dallara, Michetti e Di Sivo 2022). La bassa dipendenza gerarchica suggerisce che tali uffici hanno margini di indipendenza decisionale e operativa che riducono al minimo l'influenza di autorità superiori. La bassa dipendenza tecnologica indica inoltre che gli uffici giudiziari possono non essere fortemente vincolati da avanzate infrastrutture tecnologiche nel loro funzionamento quotidiano.

Tale sistema è supportato da un lato, dalla presenza, all'interno dei tribunali, di diverse professionalità e competenze, *in primis* i magistrati, il personale amministrativo e il personale di cancelleria, aventi diversi livelli di discrezionalità e autonomia nell'organizzare il proprio lavoro a garanzia dell'imparzialità, dall'altro, da una condivisa concezione di supremazia professionale della magistratura rispetto alla dimensione burocratica della cancelleria e manageriale. Tutto ciò limita le potenziali sinergie, condivisioni e collaborazione tra i due mondi al minimo necessario per la realizzazione dei processi organizzativi (Butera 2013) e rende più difficile il coordinamento e il presidio dell'efficacia ed efficienza organizzativa.

All'interno si riscontra inoltre una notevole diversità da sede a sede, di configurazione organizzativa, di dimensioni (numerosità di personale, budget, ecc.), decentramento fisico delle unità organizzative di sede e livello di professionalità (Dallara, Michetti e Di Sivo 2022; Zan 2011). Tale diversità si ritrova an-

che all'interno degli UPP<sup>3</sup> (uffici per il processo), di recente costituzione, dove operano diverse figure professionali: i magistrati (togati e onorari), il personale tecnico amministrativo (funzionari giudiziari, cancellieri, assistenti giudiziari e ausiliari), i tirocinanti, e la nuova figura professionale del FUPP (Funzionario addetto all'ufficio per il processo).

Le Figure 1 e 2 mostrano due diverse configurazioni organizzative elaborate grazie al progetto «Per una giustizia giusta: Innovazione ed efficienza negli uffici giudiziari – Giustizia Agile», nell'ambito del Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale quale strumento della politica di coesione del ciclo 2014-2020, finanziato dall'Unione europea. All'interno di tali figure è possibile individuare la diversa collocazione degli UPP.

In generale, le configurazioni organizzative dei tribunali seguono la struttura denominata nel termine tecnico 'divisionale'. In letteratura questo è un tipo di modello organizzativo in cui l'azienda valorizza le proprie specifiche e distintive competenze interne in ambiti diversi, conseguendo in tal modo economie di scopo o di raggio d'azione, derivanti dalla capacità dell'organizzazione di impiegare un predefinito set di risorse per realizzare diversificate tipologie di output (Bonti, Cavaliere e Cori 2020).

La Figura 1 mostra una prima configurazione organizzativa. Con specifico riferimento all'ambito giurisdizionale, il tribunale in questa configurazione è organizzato in due settori: il settore civile e il settore penale.

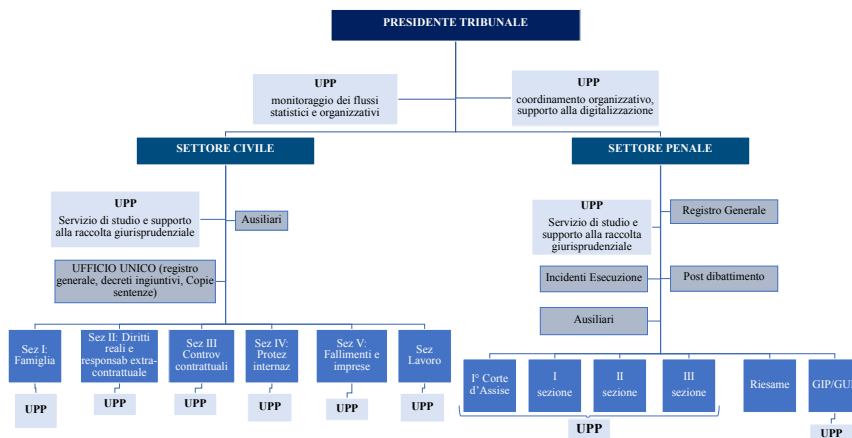


Figura 1 – Prima possibile configurazione organizzativa del tribunale (fonte: adattato da Mori 2023). Nota: i nomi delle diverse sezioni sono abbreviati per utilità.

<sup>3</sup> L'ufficio per il processo è descritto dal Ministero della Giustizia come una struttura organizzativa (prevista dall'art. 16-octies del D.L. n. 179/2012) operativa presso i tribunali ordinari e presso le Corti d'appello con l'obiettivo di «garantire la ragionevole durata del processo, attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi ed assicurando un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione»: Ministero della Giustizia, *La struttura UPP* <[https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg\\_2\\_9\\_2.page#](https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_2.page#)> (16-11-2023).

La sezione civile è a sua volta distribuita su cinque sezioni: prima sezione (famiglia, giudice tutelare), seconda sezione (diritti reali, possesso, condominio, locazioni, responsabilità extracontrattuale, opposizione a sanzioni amministrative), terza sezione (contratti, ed esecuzioni mobiliari ed immobiliari), quarta sezione (protezione internazionale, responsabilità dei sanitari, successioni, donazioni, querele di falso), quinta sezione (fallimenti e imprese), sezione Lavoro.

Per ogni sezione è stato creato un UPP, composto da un minimo di 3 addetti fino ad un massimo di 18 addetti sulla base del carico di lavoro e delle necessità di ciascun ufficio. L'organizzazione dell'organico nella sezione penale segue le disposizioni indicate dal Ministero di Giustizia riguardo il numero dei presidenti di ciascuna sezione. La legislazione non prevede un numero minimo e massimo di unità organizzative o una specifica organizzazione del lavoro; perciò, in questa configurazione organizzativa sono previste tre unità penali numerate (I, II e III sezione), la sezione del riesame e la sezione delle indagini preliminari e udienze preliminari (GIP/GUP). Nel settore penale, è stato predisposto un UPP condiviso per il dibattimento collegiale e monocratico delle 3 sezioni penali, nonché incidenti di esecuzione post-dibattimento e liquidazioni composto da circa 20 addetti; e un ulteriore UPP di circa 20 addetti assegnato in via esclusiva al GIP/GUP.

Relativamente al personale tecnico amministrativo, gli uffici sono distribuiti in funzione delle diverse sezioni giurisdizionali e a supporto delle attività *core* del tribunale, ovvero la magistratura civile e penale, e dell'espletamento delle attività amministrative centrali relativamente l'intera organizzazione giudiziaria. Tale comparto è dipendente gerarchicamente dal Dirigente Amministrativo, il quale collabora nella direzione dei lavori a fianco del Presidente. Inoltre, la struttura organizzativa è dotata di organi a staff<sup>4</sup> che svolgono attività particolari, strumentali alla gestione dei processi di lavoro e delle attività. Sono questi gli uffici tecnici e ausiliari per il settore civile, il registro generale, gli incidenti di esecuzione, post-dibattimento e gli ausiliari per il settore penale.

La Figura 2 mostra una seconda configurazione organizzativa, simile alla precedente ma diversa per la diversa collocazione degli UPP.

Nel dettaglio, relativamente alla dimensione giurisdizionale, la sezione civile è distribuita su 4 sezioni: gruppo Lavoro e Previdenza, gruppo Famiglia, gruppo Contenzioso, gruppo Esecuzione e Fallimento. Le sezioni penali consistono in una sezione di Dibattimento e una di Indagini Preliminari e Udienze Preliminari (GIP/GUP).

<sup>4</sup> In parte per bilanciare gli effetti della specializzazione e ricondurre ad unità il sistema aziendale, in parte per far fronte ad esigenze specifiche che richiedono competenze particolari e non possono essere affrontate a livello settoriale, la struttura organizzativa può essere dotata inoltre di organi c.d. di staff, prevalentemente a livello della direzione centrale. Si tratta di unità anch'esse specializzate, collocate al di fuori della linea gerarchica, che esercitano un'influenza tecnico-suppletiva, in un rapporto ausiliario o sussidiario, sugli organi di linea gerarchica (Bonti, Cavaliere e Cori 2020).

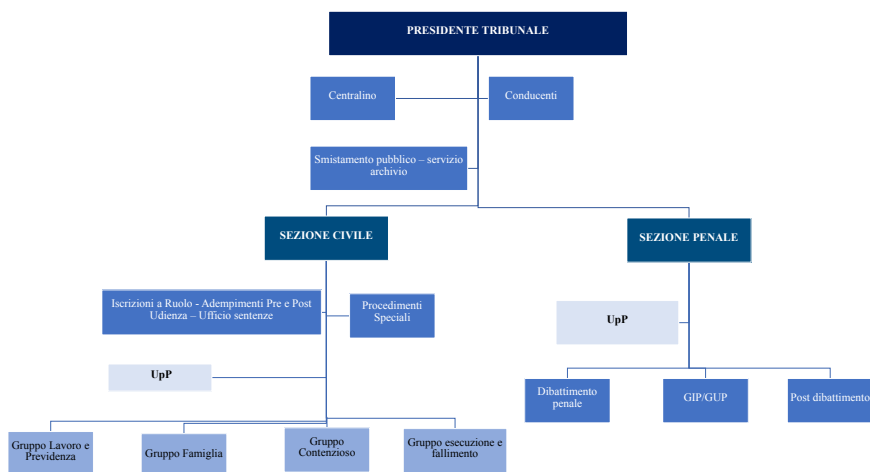


Figura 2 – Configurazione organizzativa alternativa del Tribunale (fonte: adattato da Mori 2023).

In questa configurazione organizzativa gli UPP sono stati previsti a staff dei due settori giurisdizionali, civile e penale. Ciò ha permesso, secondo i decisori, di ridurre al minimo la complessità e permettere un coordinamento più diretto delle attività dei singoli FUPP. L'unica forma di differenziazione tra i diversi UPP dipende dalle materie trattate, diverse tra civile e penale, che comporta anche una diversa attribuzione delle mansioni e possibilità di impiego dei FUPP. A tal proposito, gli obiettivi di efficacia legati allo smaltimento dell'arretrato sono stati i principali fattori determinanti le modalità di impiego dei FUPP, che si sono concentrati sul dibattimento ordinario e sul lavoro rispetto ad altri gruppi, quali la famiglia. In questa configurazione è possibile, inoltre, osservare due UPP inseriti a staff a supporto di tutto il settore civile e penale e un UPP a staff della Presidenza del tribunale. Tali unità a staff svolgono attività particolari, strumentali alla gestione dei processi di lavoro e delle attività.

Relativamente al personale dipendente amministrativo, anche in questa configurazione è distribuito in funzione e a supporto delle attività *core* del tribunale, ovvero la magistratura civile e penale, e dell'espletamento della attività amministrative centrali relativamente l'intera organizzazione giudiziaria.

Ritornando alla nostra analisi organizzativa osserviamo come i concetti di efficacia e di efficienza non sono sufficienti a definire le configurazioni che massimizzano l'utilità e il benessere degli attori organizzativi e il buon funzionamento delle organizzazioni stesse; a tal fine è necessario includere anche il criterio dell'equità (e della giustizia organizzativa) che misura il grado di soddisfazione degli attori organizzativi nelle relazioni interpersonali (dimensione soggettiva che riguarda ciò che le persone ritengono giusto ed equo), verso le scelte relati-

ve alla distribuzione delle risorse ('cosa spetta e a chi') e verso le procedure formali di funzionamento operativo ('come', cioè politiche e procedure utilizzare per distribuire risorse, opportunità, ecc.). Si tratta, in sostanza, di includere un criterio legato più alla dimensione individuale che tecnico-organizzativa. In questo senso anche i concetti di efficacia ed efficienza possono essere declinati con riferimento al livello di equità e soddisfazione dell'attore organizzativo.

A tal proposito può essere utile recuperare il pensiero di Chester Barnard dirigente di una grande impresa statunitense vissuto agli inizi del secolo scorso e autore saggio *The Function of Executive*. Nel suo saggio ritroviamo la nota parabola del masso<sup>5</sup>, che consente all'autore di offrire una serie di riflessioni e di contributi relativi al funzionamento delle organizzazioni formali e all'economia degli incentivi che influenzano l'agire degli individui.

L'Autore sostiene che un qualunque sistema formale di cooperazione richiede un obiettivo, un fine, uno scopo che è il prodotto della cooperazione di più attori organizzativi. È importante notare che in ogni organizzazione è possibile distinguere chiaramente lo scopo di uno sforzo cooperativo da quello di un individuo, l'azione dell'organizzazione e l'azione individuale. Quando due o più soggetti agiscono per la realizzazione di un fine che non può essere raggiunto individualmente (esempio spostare un masso che ostruisce una strada), l'obiettivo cessa di essere individuale e personale. Se si riflette attentamente è facile comprendere quanto le soddisfazioni personali derivino dal raggiungimento dell'obiettivo realizzato con lo sforzo comune. Il livello di efficacia dello sforzo del gruppo, in generale dell'organizzazione, viene ad essere determinato dal punto di vista del sistema cooperativo, e non da quello dell'individuo. A livello individuale l'efficacia dello sforzo e delle energie che la persona investe nel funzionamento organizzativo e nel raggiungimento del risultato si riferisce da un lato «al rapporto tra lo sforzo specifico e il risultato cooperativo» in riferimento alla sua influenza sul risultato cooperativo e, in secondo luogo, alla «sua condizione come uno di una catena di sforzi apportati dall'individuo al sistema cooperativo come mezzo per soddisfare i suoi moventi personali» (Barnard 1938/1970, 48).

<sup>5</sup> Per spiegare alcuni elementi fondanti la cooperazione nelle organizzazioni Barnard propone una parabola nella quale si racconta di un viandante in cammino solitario lungo una strada che si imbatte in un masso che ne ostruisce il passaggio e impedisce a chiunque passi da quella strada di proseguire. La prima soluzione possibile per il viandante è quella di spostare il masso da solo. Dopo avere constatato che da solo non riesce a spostarlo, egli attende che sopraggiungano altre persone interessate a proseguire il cammino lungo la strada, ciascuno per motivi personali. Unendo gli sforzi tutti insieme riescono a rimuovere il masso e a sgombrare la strada evidenziando come i limiti di un singolo nel raggiungimento di uno scopo possono essere superati con la cooperazione tra più persone che, pur avendo moventi diversi e personali, sono interessate alla stessa finalità. Partendo da questa parabola Barnard pone la questione dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa e successivamente anche quella degli incentivi a contribuire ad un'azione finalizzata, ad uno scopo che può non riguardare direttamente i moventi individuali delle persone che partecipano all'impresa (spostare il masso per proseguire il cammino). Uno degli obiettivi di Barnard è quello di distinguere lo scopo cooperativo (organizzativo) da quello individuale. Si veda in proposito Barnard (1938).



Il punto di vista personale, quindi, sembra non avere alcuna rilevanza diretta quando si considera l'efficacia del sistema cooperativo.

Diversa è invece la situazione con riferimento all'efficienza cooperativa che è la risultante della somma delle efficienze individuali perché «si entra in cooperazione solo per soddisfare moventi individuali che da soli non si riesce a raggiungere. Il complesso dei moventi di coloro che partecipano è la motivazione totale del sistema cooperativo. (...) L'efficienza dell'azione cooperativa è il grado in cui questi moventi vengono soddisfatti, e poiché i moventi sono individuali, solo l'individuo può determinare questa efficienza» (Barnard 1938/1970, 48). È da notare come anche se lo scopo del gruppo è unico (e condiviso) non è detto che i membri abbiano gli stessi interessi a partecipare e a impegnarsi per l'organizzazione e il suo scopo.

Il giudizio personale dell'attore organizzativo sull'efficienza o inefficienza della sua azione individuale nel contribuire al sistema cooperativo è la variabile discriminante e genera intensità, direzione e persistenza del suo sforzo, detto in altro modo la sua motivazione ad agire. Il grado di equità e giustizia organizzativa percepito dall'individuo determina quindi la sua decisione di continuare o desistere dall'azione e in ultima analisi l'efficienza e anche l'efficacia organizzativa.

Per comprendere come funzionano le organizzazioni è quindi necessario considerare anche i moventi che spingono gli individui a contribuire all'azione organizzativa e al raggiungimento dei suoi scopi.

La cooperazione nasce solo col soddisfacimento di scopi comuni, facendo leva sui differenti aspetti motivazionali individuali che inducono l'uomo a muoversi in un determinato modo e in una certa direzione (quella organizzativa). Dalla distinzione tra fini organizzativi e moventi individuali si comprende che non si possono perseguire soltanto i fini 'personali' dell'organizzazione ma che vanno tenuti presenti anche i moventi dei singoli membri.

Il fine comune perseguito tramite l'organizzazione formale diventa il fine dell'organizzazione che è più della somma degli sforzi dei singoli individui perché presenta un *quid* addizionale, che possiamo definire «coefficiente cooperativo» (Barnard 1938). Ciò che ha significato per l'individuo è la relazione fra lui e l'organizzazione. Esiste quindi una doppia 'personalità' dell'attore organizzativo (individuo): una organizzativa, che riguarda il modo in cui un individuo svolge le sue prestazioni attinenti al suo ruolo nell'organizzazione, e un'altra individuale, che richiama i suoi moventi personali a cooperare.

Allo stesso modo esistono, come abbiamo visto, due dimensioni dell'azione organizzativa: l'efficacia, che misura il grado in cui l'organizzazione raggiunge i suoi obiettivi e l'efficienza, che misura il grado in cui i moventi personali di far parte di un'organizzazione sono soddisfatti (soddisfazione dei soggetti – valutazione rapporto tra contributo fornito e ricompense morali o materiali ricevute, percezione di equità e giustizia dell'organizzazione).

La Tabella 1 riporta un tentativo di sintesi volto a integrare le considerazioni proposte. Essa descrive sia la prospettiva individuale che considera prevalentemente la dimensione dell'efficienza, che quella organizzativa, riferita invece alla dimensione dell'efficacia.

Tabella 1 – Sistema cooperativo, soddisfazione, efficacia ed efficienza. Una visione integrata tra prospettiva individuale e organizzativa. Fonte: nostro adattamento da Cavaliere 2020 con il permesso dell'autore.

<b>Dimensione individuale</b>			
		<b>Efficienza Bassa</b>	<b>Efficienza Alta</b>
<b>Dimensione organizzativa</b>	<b>Efficacia Alta</b>	Valore organizzativo e insoddisfazione individuale	Valore globale
	<b>Efficacia Bassa</b>	Dis-valore globale	Dis-valore organizzativo e soddisfazione individuale

Il quadrante in alto a sinistra (Area del Valore organizzativo e della insoddisfazione individuale), descrive una situazione nella quale la configurazione progettata riesce a creare Valore per l'organizzazione, che presidia bene la dimensione organizzativa dello scopo, delle finalità e degli obiettivi di sistema (efficacia alta), mentre soddisfa e presidia meno la prospettiva e i moventi individuali (efficienza bassa). Il modello progettato è assimilabile a un contesto in cui gli obiettivi organizzativi sono raggiunti attraverso modalità lavorative, sistemi operativi e di gestione del personale disallineati rispetto agli scopi e ai moventi personali dei singoli. In tale situazione, ad esempio, è possibile che si implementino sistemi di remunerazione e di incentivazione non coerenti con le esigenze e i bisogni alla base dei moventi individuali. Più in generale si assiste all'implementazione di soluzioni ritenute non eque in termini di distribuzione delle risorse e procedure o si attuano scelte che hanno alla base valori culturali non coerenti con il *sentiment* del personale e del contesto più allargato. In estrema sintesi e semplificando, il risultato è un'organizzazione che raggiunge i propri obiettivi 'tecnici' a 'danno' del personale, con conseguente abbassamento del livello di soddisfazione e motivazione. Se il management non cerca di muovere l'organizzazione verso l'Area del Valore globale con molta probabilità, nel medio periodo, anche l'efficacia risulterà ridimensionata e la dimensione organizzativa dello scopo e della finalità non sarà presidiata. L'obiettivo non raggiunto rischia di spostare l'organizzazione verso una situazione di crisi (Area del Dis-Valore globale: inefficacia, inefficienza e percezione di non equità).

Situazione diametralmente opposta è quella evidenziata nell'Area del Dis-Valore organizzativo e della soddisfazione individuale, in basso a destra, che descrive un contesto conseguente a una configurazione progettata che soddisfa e presidia la prospettiva e i moventi individuali (efficienza alta) ma è incapace di creare Valore per l'organizzazione (non presidia pienamente la dimensione sistemica dello scopo, delle finalità e degli obiettivi globali – efficacia bassa). Il modello progettato è assimilabile a un contesto in cui l'organizzazione è più preoccupata a soddisfare i moventi dei singoli partecipanti e meno lo scopo e le finalità per cui è stata creata, generando il rischio che l'impegno profuso dei singoli non sia capitalizzato a livello organizzativo, ma solo a livello di soddisfazione individuale. Può accadere che nell'organizzazione prendano il sopravvento i

moventi dei singoli o di piccoli gruppi di potere che cercano di orientare l'azione organizzativa prioritariamente verso la soddisfazione personale e i propri interessi. In sostanza, le energie e gli sforzi profusi dal personale non sono direzionati verso gli obiettivi e gli scopi organizzativi; l'impegno dei singoli si presenta spesso con i caratteri dell'opportunismo o della strumentalità ed è orientato a capitalizzare il valore creato più a livello personale o a livello di 'clan organizzativo' (piccoli gruppi di potere) che di sistema o di comunità economico-sociale.

Anche in questo caso, se il management non muove l'organizzazione verso l'Area del Valore globale, l'organizzazione depaupererà il poco Valore creato (efficacia bassa), non sarà più in grado di soddisfare i piccoli gruppi di potere (efficienza bassa) e si sposterà velocemente verso una situazione di crisi (Area del Dis-Valore globale: inefficacia, inefficienza e percezione di non equità).

I restanti quadranti, ovvero il quadrante in alto a destra (Area del Valore globale) e il quadrante in basso a sinistra (Area del Dis-Valore globale), presentano condizioni estreme e opposte. Nel primo, la situazione riflette la massimizzazione sia degli obiettivi organizzativi (alta efficacia) sia dei moventi individuali (alta efficienza) creando valore a livello di sistema e soddisfazione a livello individuale; il quadrante in basso a sinistra (Area del Dis-Valore globale). Il secondo quadrante opposto descrive una minimizzazione sia dell'efficacia per l'organizzazione sia dell'efficienza per i singoli individui, generando una situazione di crisi generale di insoddisfazione organizzativa e individuale.

È utile ricordare che le quattro situazioni presentate sono state descritte e rappresentate come 'configurazioni tipiche'. Didatticamente, esse rappresentano logiche e modelli 'ideali', che nella realtà possono essere declinate attraverso soluzioni che evidenziano la prevalenza piuttosto che l'esclusività dei caratteri qualificanti un modello. Il modello presentato vuole stimolare un approccio dinamico e non statico alla progettazione organizzativa, fornendo al decisore aziendale possibili percorsi di sviluppo organizzativo in relazione alle contingenze organizzative di tipo ambientali, tecnologiche, culturali e di altra natura.

A conclusione di questo paragrafo, vogliamo soffermare brevemente l'attenzione su altri due aspetti rilevanti dell'organizzazione e del suo processo di progettazione: l'equifinalità e la coerenza.

È importante sottolineare che livelli simili di efficienza, efficacia ed equità possono essere raggiunti optando per soluzioni organizzative differenti. Ciò evidenzia che, a fronte di un determinato problema, possono esistere una pluralità di soluzioni alternative, equiparabili sotto il profilo dei risultati attesi (efficienza ed efficacia) e della soddisfazione degli attori organizzativi, la cui decisione è da ricondurre a valutazioni che riflettono più i parametri e i criteri di chi opera la scelta, che non una presunta superiorità 'a tavolino' di una soluzione rispetto all'altra (Bonti, Cavaliere e Cori 2020). La progettazione organizzativa è, quindi, un processo che presenta il carattere della equifinalità in cui risultano importanti i concetti di coerenza tra le variabili interne all'organizzazione e con l'ambiente di riferimento.

L'equifinalità esprime quella caratteristica dei sistemi organizzativi in base alla quale una configurazione finale efficace ed efficiente può essere raggiunta partendo da condizioni di base diverse in termini di risorse e processi. Questa

condizione, da un lato porta ad escludere approcci deterministici (Isotta 2011), e dall'altro a rafforzare l'idea di progettazione come processo di scelta autonoma e libera dell'attore organizzativo, comunque sempre vincolata agli obiettivi di efficacia, efficienza ed equità.

Allo stesso modo, entra in gioco il secondo aspetto, ovvero quello della coerenza che porta implicitamente a negare la c.d. *one best way*, cioè l'ipotesi che esista un unico e migliore (in senso assoluto) modo di progettare l'organizzazione. Recuperando l'etimo della parola organizzazione, la stessa è concepita come strumento, mezzo che si viene a configurare in modo diverso a seconda dei risultati da raggiungere e delle condizioni in cui l'azione organizzativa si spiega e si manifesta. Tale posizione è propria delle teorie contingenti che evidenziamo come la progettazione organizzativa 'dipenda da' una serie di dimensioni e fattori che, in qualche modo, devono essere considerate nella funzionale decisionale del management.

L'efficacia e l'efficienza organizzativa, così come l'equità, richiedono che la progettazione scelga le tipologie delle variabili in gioco in modo da garantire da un lato una relazione di coerenza tra di esse, c.d. coerenza interna, dall'altro una relazione coerente tra la configurazione delle variabili interne e le condizioni dell'ambiente di riferimento, c.d. coerenza esterna.

Le leve per progettare e gestire un'organizzazione sono molteplici e numerose, il compito del progettista non è semplice, e analizzarle tutte è compito oltremodo complesso e arduo stante anche la diversità di approcci e logiche. Per l'economia del nostro lavoro soffermeremo l'attenzione su due aspetti chiave dell'organizzazione: il coordinamento e la micro-progettazione, rimandando il lettore ai manuali di organizzazione aziendale per una disamina più approfondita e completa.

## 2. Meccanismi di coordinamento e controllo<sup>6</sup>

Al fine di presidiare efficacia, efficienza ed equità, ogni organizzazione deve adottare necessariamente delle scelte coerenti relativamente alla divisione del lavoro, al coordinamento e al controllo, ovvero alla scomposizione delle attività in un insieme di operazioni che vengono svolte in maniera separata, alle conseguenti modalità finalizzate a integrare queste ultime in un flusso regolare di lavoro e ai meccanismi di controllo. In relazione al primo degli aspetti considerati, la divisione del lavoro, classicamente si distingue la divisione del lavoro 'orizzontale' da quella 'verticale'. La prima fa riferimento al flusso di lavoro utile alla realizzazione di un output ben definito, che viene segmentato in insiemi di compiti poi assegnati a singoli addetti o a gruppi di lavoro; la seconda, quella 'verticale', fa riferimento alla modalità di distribuzione della capacità decisiona-

<sup>6</sup> Il presente paragrafo e quello successivo (3) contengono riflessioni che sintetizzano alcuni contributi in via di pubblicazione riferiti al manuale di Organizzazione aziendale edito da Egea co-autorato dal sottoscritto con Mariacristina Bonti ed Enrico Cori. I concetti sono stati sintetizzati e integrati con altri contributi ripresi in letteratura con un lavoro congiunto svolto insieme alla dott.ssa Martina Mori che ha contribuito fattivamente alla stesura di questo processo di sintesi e integrazione.

le e di controllo sul lavoro lungo la linea gerarchica, che richiama anche il grado di esecutività ascritto alla mansione. A prescindere dalla prospettiva di divisione del lavoro, sia essa considerata a livello orizzontale o verticale, questa rende l'interconnessione una delle caratteristiche tipiche di tutte le attività e unità di un'organizzazione. L'insieme delle relazioni che esistono tra parti di un sistema, dovute sia a questioni tecniche (ad es. attività che si collegano ad altre nella realizzazione di un output), che socio-culturali (ad es. attori che interagiscono o prendono decisioni assieme ad altri nello svolgimento delle attività) sono note come interdipendenze.

Le interdipendenze sono presenti ad ogni livello organizzativo, sia esso quello micro, tra le operazioni e i compiti dei diversi attori organizzativi; meso, tra le diverse mansioni e gruppi di mansioni all'interno di un sistema primario di lavoro<sup>7</sup>; e macro, dove le interdipendenze emergono tra le varie unità funzionali e/o divisionali di un'organizzazione.

Non tutte le interdipendenze sono uguali: esistono infatti dipendenze o 'relazioni' deboli o forti, misurabili in rapporto al minore o maggiore grado di intensità delle stesse dovuto a diversi fattori presentati di seguito: l'intensità dell'interdipendenza, determinata dal contenuto della relazione, che può consistere ad esempio in informazioni, in risorse, risultati o competenze; la dimensione e la dispersione, ovvero il numero di attività/attori coinvolti e la loro collocazione spaziale; la frequenza, la durata dell'interazione, e la regolarità versus casualità dell'emergere dell'interdipendenza in base a determinate condizioni. Infine, un elemento decisivo è la rilevanza dell'interdipendenza, ovvero l'impatto e l'importanza che questa riveste sullo svolgimento delle attività e sul risultato finale dell'intero processo in cui sono coinvolte le attività interdipendenti.

Questi fattori concorrono a generare diverse tipologie e intensità di interdipendenze, alcune caratterizzate da legami quasi impercettibili, per quanto esistenti, altre, caratterizzate da collegamenti molto forti, continui e diretti. L'approfondimento delle interdipendenze tra le attività e unità di un'organizzazione consente di effettuare adeguatamente analisi e diagnosi del funzionamento organizzativo, e di interpretare e riconoscere in modo specifico alcune cause di inefficienze e disfunzioni aziendali, nonché le complessità interne (Cavaliere e Varra, 2024).

All'interno dei tribunali vi è una divisione del lavoro ben distinta in base alle categorie professionali, tra i quali i giudici, i cancellieri, i funzionari addetti e i tirocinanti dell'ufficio per il processo. Fermo restando i confini di attività di ciascun ruolo organizzativo e i relativi gradi di responsabilità, autonomia e dipendenza gerarchica (che saranno approfonditi nel prossimo paragrafo), il funzionamento dell'organizzazione giudiziaria si muove lungo l'insieme delle attività svolte dai suddetti membri organizzativi: attività tra loro interdipendenti, di varia intensità e tipologia, la cui complessità non può essere trascurata in un'analisi di progettazione organizzativa.

<sup>7</sup> Un sistema primario di lavoro è definito come l'«insieme di attività interdipendenti che portano ad un risultato identificabile, tipicamente un'unità di prodotto o servizio» (Grandori 1995, 400).

La funzione giudiziaria coinvolge non solo i giudici con l'insieme delle attività finalizzata alla realizzazione di un'azione decisoria, ma anche l'insieme dell'attività del settore amministrativo: i provvedimenti del magistrato, infatti, devono essere necessariamente preceduti e seguiti dall'attività di altri soggetti istituzionali, che svolgono il fondamentale compito di ausilio con specifiche caratteristiche e requisiti professionali (Orlando e Vecchi 2020). Ad esempio, le diverse attività assegnate ai nuovi funzionari dell'UPP quali la predisposizione del fascicolo e delle bozze di sentenze e le attività di competenza della cancelleria relativi agli adempimenti e controlli burocratici che accompagnano lo svolgimento dei processi sono sicuramente attività distinte tra loro e dall'attività decisoria del singolo giudice. Queste attività, tuttavia, presentano tra loro rilevanti interconnessioni e sono interdipendenti nel flusso unitario dell'attività giurisdizionale, contribuendo allo svolgimento dell'intero processo nei tempi e nelle modalità previste dagli obiettivi generali della sezione di riferimento, del settore e dell'intera organizzazione giudiziaria (Cosentino 2017).

Giunti a questo punto, appare evidente la caratterizzazione del modello processuale italiano, che dal punto di vista organizzativo è definito dalla letteratura come una «somma di sequenze parallele che procedono secondo un reticolo di interdipendenze sequenziali e reciproche» (Rana 2014, 315). Per comprendere a tutto tondo questa definizione, è opportuno soffermarsi sulle diverse tipologie di interdipendenze che possono emergere tra le attività svolte dai diversi attori organizzativi. Riprendendo la classificazione proposta in Bonti e colleghi (2020), la natura delle relazioni di dipendenza rappresentano il primo criterio di distinzione delle interdipendenze, distinguendo le relazioni di scambio da quelle associative. Secondo questo criterio è possibile distinguere le c.d. 'interdipendenze transazionali', ovvero quelle derivanti dalle relazioni di scambio di beni, servizi, informazioni, conoscenze e altro, dalle 'interdipendenze associative', ovvero quelle che emergono dalla condivisione di risorse (strutture, impianti, informazioni, ecc.), di un nome o di una identità organizzativa (stessa azienda, stesso brand, ecc.), o di azioni, che determinano l'allineamento di comportamenti e conseguentemente un'azione comune finalizzata (Grandori 1995).

Le interdipendenze di tipo transazionale sono inoltre definite di tipo sequenziale quando l'interconnessione di un'attività con un'altra segue la logica della sequenzialità, secondo cui l'output dell'unità a monte costituisce l'input di quella a valle. Sono invece interdipendenze reciproche quelle che presentano una relazione di tipo simmetrico, ovvero l'output di un'attività o unità costituisce l'input di un'altra, e a sua volta l'output di quest'ultima torna input della prima. Molte delle attività giurisdizionali, data la distintiva caratteristica di sequenzialità, e reciprocità per alcune, non sono gestibili in parallelo e devono necessariamente essere gestite in sequenza dal magistrato, con il supporto delle attività dell'ufficio per il processo, il cui contributo determina l'efficienza della gestione del processo (Cosentino 2017). A titolo di esempio, interdipendenze di tipo transazionale sequenziale nell'attività giurisdizionale possono emergere nell'istruttoria orale, eventuali sub-procedimenti incidentali e la fondamentale stesura del provvedimento decisorio finale.

La Figura 3 sintetizza le diverse possibili configurazioni delle interdipendenze secondo le due macro-tipologie: transazionali e associative.



Figura 3 – Tipi di interdipendenza (fonte: Bonti, Cavaliere e Cori 2020, 205).

La tipologia e intensità delle interdipendenze nelle attività rappresentano quindi elementi fondamentali anche per la progettazione organizzativa giudiziaria, poiché il loro impatto si estende su molte scelte organizzative, quali ad esempio la dimensione e i caratteri delle diverse unità, l'articolazione verticale della struttura, la presenza di organi diversi rispetto a quelli della linea gerarchica e le scelte riguardanti i meccanismi di coordinamento per garantire un efficiente ed efficace presidio del processo e del flusso di lavoro. Inoltre, la complessità delle interdipendenze tra attività e unità organizzative rende di estrema necessità l'integrazione tra le attività giurisdizionali con le risorse e le persone.

Questa consapevolezza ha stimolato la ricerca di modalità di coordinamento funzionale dei mezzi e risorse all'interno dei tribunali, ritenuto decisivo per il funzionamento del processo nel rispetto degli obiettivi prestabiliti e monitorati (Minniti 2008). Il coordinamento, assieme al controllo, rappresentano a tal proposito le leve organizzative strumentali al presidio dell'allineamento e continuità dei flussi di lavoro, verso il raggiungimento di obiettivi definiti per le singole unità organizzative, per i processi di lavoro e per l'intero tribunale.

Il coordinamento è definito come un processo, un «complesso di azioni volte a ordinare lo svolgimento di attività da parte di più attori che cooperano per il raggiungimento di un fine comune» (Cavaliere, Cori e Varra 2024). Il coordinamento all'interno di un'organizzazione risponde perciò alla necessità di allineare, armonizzare e collegare in un flusso unitario e finalizzato quelle attività scomposte e frammentate dalle scelte di divisione del lavoro o, meglio, quelle scelte riferite prevalentemente alla divisione orizzontale delle attività. Il processo di controllo, in maniera complementare, risponde ad esigenze dettate dalla divisione verticale del lavoro, ovvero la modalità di distribuzione dell'autorità e del potere decisionale lungo la scala gerarchica e per ogni livello.

Attraverso una serie di strumenti, il processo di controllo mira ad influenzare il comportamento dei membri di un'organizzazione formale, al fine di aumentare la probabilità che questi adottino comportamenti utili al perseguimento degli obiettivi organizzativi (Cavaliere, Cori e Varra 2024; Flamholtz, Das and Tsui

1985). Una riflessione che è opportuno qui presentare sul concetto di controllo, anche in riferimento al contesto giudiziario oggetto di questo contributo, è che il processo di controllo non mira a definire la modalità migliore di lavoro dei diversi attori organizzativi per la realizzazione degli obiettivi, ma permette di influenzare l'impegno di tutti a perseguirli consapevolmente e in maniera decisa. Volgendo lo sguardo alle organizzazioni giudiziarie, ferma restando l'ampia autonomia dei magistrati di organizzare il proprio lavoro, i recenti interventi e riforme che si sono susseguite hanno visto una crescente attenzione, oltre che per l'avvio e supporto della digitalizzazione dei processi lavorativi, anche per l'inserimento di strumenti e meccanismi di coordinamento e controllo e di verifica delle prestazioni in prospettiva del miglioramento della performance. Questo perché il coordinamento e il controllo permettono la necessaria gestione delle diverse attività interdipendenti di un'organizzazione, e nello specifico di quella giudiziaria, integrando perciò il lavoro svolto dai magistrati e dal personale amministrativo nel flusso unitario utile alla realizzazione degli obiettivi, al fine di incrementarne l'efficienza e l'efficacia (Cosentino 2017).

La sostanziale complementarità dei due strumenti si concretizza attraverso molteplici combinazioni e meccanismi, che possono essere distinti l'uno dall'altro, o a supporto reciproco, tra modalità formali e informali, personali e impersonali che servono da un lato il coordinamento, dall'altro il controllo.

Prendendo gli uffici giudiziari come base per la presentazione delle diverse modalità con cui è possibile integrare e controllare le molteplici attività all'interno dei tribunali, la prima e più longeva forma di coordinamento e controllo è il fascicolo, nella sua voluminosa forma cartacea, o nella moderna forma digitale tutt'oggi in via di miglioramento e perfezionamento. Nella sua versione informatizzata e strutturata, la gestione del fascicolo consente ai diversi attori che partecipano alla realizzazione del risultato finale, quali ad esempio magistrati, cancellieri e FUPP, di integrare e visualizzare i contenuti nelle varie fasi processuali con atti, documenti e supporti multimediali. Questo strumento può essere definito come mezzo di coordinamento e controllo di tipo impersonale e formale, poiché opera tramite un insieme di regole e procedure che sono rese esplicite. Inoltre, tale meccanismo è definito come meccanismo *ex ante*, perché 'opera' in via anticipata sui comportamenti attesi dai membri dell'organizzazione sulla base del suo contenuto: fasi del processo, istruttorie, pareri, studi, descrizione dei flussi, rettifiche.

I meccanismi di coordinamento e controllo possono quindi essere classificati di tipo formale e informale, impersonali e personali. Quelli impersonali funzionano sulla base di regole, procedure, piani, programmi, obiettivi, ecc., mentre quelli personali o di tipo personale, per essere attivati richiedono la presenza di un attore organizzativo.

La letteratura organizzativa mostra che questi diversi meccanismi non si sostituiscono tra loro seguendo una logica di esclusività, bensì, co-esistono nelle realtà organizzative, seppur con diversi gradi di intensità o profondità, in relazione alle condizioni di contesto, sia esso riferito al tribunale *tout court* o una stessa unità.

Inoltre, tra le forme di coordinamento e controllo formali, la gerarchia formale ha un ruolo importante all'interno di ogni organizzazione, in quanto contribu-



isce a garantire l'integrazione delle attività in un flusso unitario e finalizzato, e quindi di controllare quest'ultime rispetto al raggiungimento degli obiettivi nei modi, tempi e livelli di qualità definiti e assegnati alle varie unità organizzative. È importante considerare che il concetto di controllo si estende non solo in riferimento alla posizione di comando, legittimata gerarchicamente ad esercitarlo secondo logiche top-down. Il processo di controllo e di influenza sui comportamenti dei membri organizzativi si esplica all'interno delle organizzazioni e dei tribunali anche attraverso altre dinamiche, quali ad esempio quelle di gruppo e attraverso l'effetto indiretto della condivisione di particolari valori e principi di comportamento. Tra i meccanismi di controllo formale rientrano inoltre gli strumenti finalizzati alla standardizzazione dei processi di lavoro e degli output, utili a influenzare il comportamento degli attori verso indicazioni precise e prestabilite. Questi meccanismi si realizzano all'interno delle organizzazioni giudiziarie con diversi livelli di intensità, in relazione alla categoria professionale, siano esse appartenenti ai magistrati o al personale amministrativo, attraverso una pianificazione prestabilita e deliberata. Si pensi all'attività del magistrato finalizzata ad un'azione decisoria: questa per natura non può essere prevedibile ed è quindi difficilmente standardizzabile; al contrario, l'attività dei cancellieri, caratterizzata da un certo grado di prevedibilità e di conoscenza della tecnologia, consente un certo livello di standardizzazione.

All'interno delle organizzazioni giudiziarie prendono forma anche meccanismi di coordinamento laterale, ovvero quelli di tipo personale e di natura collettiva, che sono rappresentate principalmente da riunioni, task force e team di progetto. Attraverso gli incontri tra membri dell'organizzazione individuati in base all'oggetto e alla tipologia del problema da risolvere (ad esempio, sulla base del contenuto di una causa giudiziaria), le riunioni permettono di coordinare e controllare attività interdipendenti mediante l'interazione tra i diversi attori, i quali, in compresenza fisica o virtuale, si rapportano tra di loro scambiandosi opinioni e informazioni e condividendo buone pratiche, in modo da addivenire ad una base omogenea di conoscenze e/o ad una decisione comune.

Gli ultimi anni hanno visto la diffusione all'interno dei tribunali di un utile strumento che serve il coordinamento e controllo delle attività, ovvero la diffusione delle *best practices* tra cancellieri, magistrati e avvocati, progetto di massima e costante attenzione del Consiglio Superiore della Magistratura. Oltre la condivisione delle modalità di partecipazione dei professionisti all'attività giudiziaria e alle attività inerenti l'interpretazione delle norme processuali, temi che non rientrano nella trattazione di questo lavoro le prassi di condivisione vertono sulle modalità di gestione delle udienze dal punto di vista organizzativo. Esse coinvolgono i magistrati, le cancellerie, i giudici onorari, i funzionari e i tirocinanti dell'UPP nonché l'avvocatura locale e sono finalizzate ad incoraggiare la cooperazione in ottica di efficienza del processo (Cosentino 2017). In particolare, il CSM ha prestato costante attenzione allo sviluppo e diffusione di prassi organizzative risultate efficaci ed efficienti nella realizzazione degli obiettivi in due macro-aree principali: la prima fa riferimento alla pianificazione della gestione dei carichi di lavoro, dello smaltimento dell'arretrato e della ragionevole

durata dei processi, e ad altre buone pratiche relative alla gestione del processo; la seconda è relativa all'attività di assistenza al magistrato e dell'ufficio per il processo quali modalità di organizzazione e utilizzo dei tirocinanti o di altre risorse umane esterne, con specificazione delle modalità di acquisizione di tali risorse (ad esempio l'utilizzo avanzato e innovativo della magistratura onoraria, le tecniche di integrazione delle diverse risorse umane interne ed esterne al servizio della giurisdizione, l'integrazione con gli strumenti tecnologici ed informatici come la Consolle del magistrato)<sup>8</sup>. Questi meccanismi rappresentano modalità di coordinamento e controllo che consentono di armonizzare il funzionamento di tutti i processi lavorativi e di finalizzare i comportamenti virtuosi condivisi fra tutti gli operatori del processo verso il perseguimento di obiettivi comuni.

### 3. La microstruttura organizzativa tra individuo e gruppo: le opportunità per le organizzazioni burocratiche

La comprensione delle caratteristiche degli elementi strutturali e delle dinamiche connesse al funzionamento delle unità organizzative e delle interdipendenze delle attività è fondamentale per qualsiasi organizzazione: da un lato, attraverso la conoscenza e padronanza di questi i sistemi di coordinamento e controllo è possibile orientare il comportamento degli attori organizzativi verso gli obiettivi prestabiliti; dall'altro, è possibile delineare il disegno complessivo dell'organizzazione, a partire dalla microstruttura individuale in riferimento alle specifiche mansioni.

È qui che si inserisce la progettazione organizzativa, ovvero il flusso sequenziale di decisioni utili a guidare le scelte relative al raggruppamento e coordinamento dei compiti (Cavaliere e Sarti 2024) che permettono di definire, in maniera dinamica, la configurazione più adeguata delle unità di base che compongono l'organizzazione e che concorrono a realizzarne i processi operativi, delineando quindi il perimetro di riferimento per l'attività individuale e collettiva all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Richiamando la metafora del masso proposta da Barnard (1938), citata in nota 5 del primo paragrafo di questo capitolo, fino a quando non verranno definiti in modo chiaro i compiti specifici per ciascun membro del team (chi sarà responsabile del lato destro del masso, chi del lato sinistro e chi del centro), fino a quando non verrà adottata un'appropriata strumentazione e non verrà fornita una formazione specifica per acquisire competenza su come utilizzare efficacemente la tecnologia necessaria (ad esempio, un semplice fulcro per esercitare la leva sul masso), e finché non verranno identificati principi chiari di integrazione delle responsabilità del team, sarà difficile raggiungere con successo l'obiettivo assegnato, cioè spostare il masso (Xilo e Zan 2000, 487).

<sup>8</sup> Per approfondimenti si veda: CSM, *Buone prassi. Il contributo del CSM all'elaborazione e alla diffusione delle best practices* <[https://www.csm.it/web/csm-internet/lavori-del-consiglio/focus-e-approfondimenti/-/asset\\_publisher/YtFupgUhpw9h/content/buone-prassi?inheritRedirect=false](https://www.csm.it/web/csm-internet/lavori-del-consiglio/focus-e-approfondimenti/-/asset_publisher/YtFupgUhpw9h/content/buone-prassi?inheritRedirect=false)> (2023-08-23).

La progettazione della microstruttura coinvolge tanto le scelte relative all'organizzazione del lavoro individuale (*job-based*) riguardo l'aggregazione di più compiti in una mansione (*job design*), quanto collettiva (*team-based*) in cui l'assegnazione di sistemi di compiti è verso gruppi di lavoro (*team design*). Inoltre, la portata delle scelte relative alla microstruttura riguarda non solo l'identificazione e assegnazione di 'attività' del flusso di lavoro a mansioni individuali o gruppi, ma coinvolge anche le possibili modalità di coordinamento e controllo, il peso della gerarchia e la gestione delle interdipendenze descritte nel paragrafo precedente.

Per progettare e riprogettare l'organizzazione del lavoro è necessario partire dall'insieme delle attività interdipendenti che portano ad un risultato specifico, ovvero considerare il flusso operativo di un'unità di prodotto o servizio e le relative interdipendenze con e tra le mansioni coinvolte. A tal proposito, il progettista di organizzazione considera due livelli di analisi diversi dalla mansione: il compito, con le 'operazioni unitarie elementari' che lo compongono e lo delimitano, e il 'sistema primario di lavoro', come definito dalla Grandori (1995).

Al fine di massimizzare la comprensione dei temi trattati in questo paragrafo, prima di approfondire alcuni degli aspetti che guidano le scelte di configurazione della microstruttura individuale è importante riportare alcuni concetti definiti 'primi': il compito, la mansione, la posizione, il sistema primario di lavoro e le competenze.

Il compito (o *task*) rappresenta il punto di partenza dell'analisi e della progettazione delle mansioni e identifica un insieme di operazioni umane dette elementari, interconnesse tra loro. L'insieme di compiti fra loro aggregati ed assegnati ad una persona, prende il nome di mansione (o *job*). Ad esempio, la mansione 'funzionario giudiziario' è chiamata a presidiare compiti di contenuto specialistico quali il coordinamento di sezioni o reparto degli uffici delle cancellerie giudiziarie. Nell'ambito dei compiti di coordinamento e gestione di un ufficio del funzionario giudiziario troviamo le attività di organizzazione dei gruppi di lavoro e di studio, che sono presidiate anche attraverso l'adozione di strumenti informatici complessi, e il monitoraggio dello stato di avanzamento dell'attività<sup>9</sup>.

Le mansioni all'interno di un'organizzazione si diversificano per una serie di caratteristiche, quali la varietà e l'autonomia. La varietà della mansione si riferisce al grado di diversità dei compiti previsti. L'autonomia è riconducibile alla dimensione verticale della posizione organizzativa e comprende le attività di decisione, regolazione e controllo che il lavoratore ha sullo svolgimento dei compiti a lui assegnati, ovvero il grado potenziale di controllo sui compiti relativamente a quando e come svolgerli.

L'aggregazione di compiti in mansioni viene fatta attraverso un processo, definito *job analysis*, che permette la realizzazione di un primo risultato tangibile della progettazione organizzativa: il mansionario, o più comunemente indicato dalla moderna letteratura organizzativa, *job design* o *job description*, che può assumere strutture più o meno semplici a seconda della complessità e dimensioni organiz-

<sup>9</sup> Atlante delle Professioni, 'Funzionario giudiziario' <<https://www.atlantedelleprofessioni.it/professionisti/funzionario-giudiziario-funzionaria-giudiziaria>> (2023-09-4).

zative. Al livello sovraordinato, l'insieme dei compiti (ovvero una mansione) sono riconducibili ad una posizione organizzativa, un punto localizzato e ben indentificato, all'interno dell'organigramma aziendale. Ad una mansione possono corrispondere più posizioni, ovvero la mansione funzionario giudiziario può ricondursi a più posizioni all'interno degli uffici giudiziari, quali funzionario giudiziario in Corte d'appello, funzionario giudiziario del tribunale civile, funzionario giudiziario del tribunale penale, funzionario giudiziario dell'uffici del giudice di pace, ecc.

La posizione rappresenta l'unità di base per l'analisi della micro-organizzazione e le caratteristiche della mansione a cui è connessa una posizione sono il risultato del diverso grado di varietà, significatività, autonomia e interazione (Salvemini 1977; Reborà 2017). Tra i modelli presenti nella letteratura organizzativa a supporto della progettazione della più efficace combinazione delle caratteristiche di una mansione, il Job Characteristics Model di Hackman e Oldham (1974) rappresenta uno dei riferimenti più rilevanti. Secondo tale modello, le caratteristiche del lavoro influiscono sugli stati psicologici del lavoratore i quali, a loro volta, impattano sui risultati tanto individuali quanto organizzativi (Cavaliere e Sarti 2024).

Le caratteristiche delle mansioni sono collegate direttamente alle modalità di divisione del lavoro e al livello di specializzazione orizzontale e verticale. Nello specifico, la specializzazione orizzontale del lavoro che concorre alla divisione del lavoro in attività più o meno segmentate è associata al numero e varietà dei compiti attribuiti ad ogni mansione. Maggiore è la varietà e il numero di compiti da svolgere, minore è il grado di specializzazione orizzontale della mansione, che si caratterizza così come ampia e varia. Un pratico esempio di mansioni con tali caratteristiche ampie e varie è riferito al funzionario addetto all'ufficio per il processo, figura ibrida i cui compiti guardano da un lato all'ambito giurisdizionale di supporto al magistrato, dall'altro all'ambito amministrativo di supporto al lavoro della cancelleria.

Al contrario, al diminuire del numero dei compiti attribuiti a una stessa mansione, l'ampiezza si riduce e aumenta il livello di specializzazione orizzontale.

La specializzazione verticale è collegata alla modalità di distribuzione della capacità decisionale e di controllo sul lavoro lungo la linea gerarchica. Maggiore è il controllo del singolo lavoratore su come eseguire i propri compiti, minore è la specializzazione verticale della mansione, caratterizzata da elevati livelli di autonomia e responsabilità. La condizione opposta di elevata specializzazione verticale determina una netta separazione tra coloro che eseguono il compito e coloro che, invece, decidono, regolano e controllano il lavoro.

L'attività dei funzionari UPP, all'interno di ogni sezione e settore, è innanzitutto disciplinata in maniera ampia nel progetto generale di ciascun tribunale e, in modo più specifico, nelle variazioni tabellari e negli ordini di servizio. Il primo documento, ovvero il *Progetto Ufficio per il Processo*<sup>10</sup>, indica in generale le attività che il FUPP può svolgere a supporto della giurisdizione e della cancelleria. Le *variazioni tabellari attuative*, ovvero i *decreti* approvati dal collegio giudiziario di

<sup>10</sup> Tale progetto è stato depositato il 30 dicembre 2021 da ciascuna organizzazione giudiziaria del territorio con successive ed eventuali modifiche integrative.

ciascun tribunale ad esecuzione del progetto ufficio per il processo, contengono le specificità di ogni settore. Queste definiscono quindi l'ampiezza delle funzioni e delle attività in capo al funzionario per il processo in ogni ufficio, e contengono inoltre un elemento fondamentale per il complesso di attività degli addetti, cioè l'obiettivo specifico per ogni ufficio in relazione al settore e sezione di appartenenza.

È importante considerare che questi documenti dispongono l'ampiezza dei compiti del lavoro del FUPP in relazione alle attività del settore giurisdizionale, a loro volta funzionali all'obiettivo generale di sezione inserito all'interno del provvedimento. Nonostante il tentativo di circoscrivere in modo esaustivo i margini di azione e le attività previste nel lavoro dei FUPP, non è possibile identificare una modalità univoca e standard della loro operatività e dei compiti, se non in linea generale, poiché la specificità delle attività e delle singole procedure definiscono il rapporto di interazione dell'ufficio per il processo con gli altri uffici del settore penale e civile.

Recentemente la letteratura organizzativa ha evidenziato come la micro-progettazione non si esaurisce nell'analisi e aggregazione di un insieme di compiti e attività specifiche e delimitate svolte dal lavoratore, ma altresì nella valorizzazione delle sue conoscenze e competenze. A fianco alla *job description*, quale strumento di orientamento delle attività, conoscenze e capacità richieste ai titolari della posizione, nonché strumento di orientamento per la valutazione del potenziale e delle prestazioni in riferimento ai compiti e responsabilità della mansione, si stanno sempre più affermando i modelli (o profili) di competenze, nei quali il ruolo viene articolato, non come insieme di attività ma piuttosto in termini di competenze, cioè comportamenti attesi, misurabili ed osservabili, che l'attore organizzativo deve dimostrare di saper agire nel contesto di riferimento quali ad esempio problem solving, teamworking, pensiero analitico, pensiero sistemico.

Anche l'assegnazione dei compiti ai FUPP ha seguito, in linea di massima, le competenze degli stessi in termini di capacità a contribuire ai processi della macchina organizzativa giudiziaria. In ciascun procedimento vi sono particolarità e specificità che richiedono talvolta studi e approfondimenti specifici e un'elevata professionalità ed esperienza nel settore, unitamente a una serie di competenze trasversali necessarie all'addetto per lo svolgimento delle suddette attività in modo efficace ed efficiente.

Considerando quanto sopra, all'interno dei tribunali sono presenti addetti alla posizione FUPP dotati di capacità e competenze diversificate, che permettono, talvolta, una funzionale versatilità e predisposizione verso l'adozione della prospettiva tipicamente giuridica e nello specifico, allo studio della giurisdizione, ovvero un impiego di supporto alla giurisdizione e cancelleria con lo svolgimento di attività congrue alle competenze possedute.

Seguendo gli obiettivi posti nell'inserimento degli UPP presso gli uffici giudiziari, cioè lo smaltimento dell'arretrato e la riduzione del *disposition time*, i FUPP svolgono all'interno delle possibili configurazioni micro-organizzative attività attribuite prevalentemente a supporto della giurisdizione.

A livello pratico, un esempio di configurazione micro-organizzativa è quella riscontrata attraverso il progetto Giustizia Agile, come descritto nel paragrafo 1. Tale configurazione si caratterizza, nell'ambito dell'ufficio per il processo della sezione

civile dalla prevalenza quantificata in un monte di 30-36 ore settimanali, in cui i FUPP sono attribuiti in affiancamento per le attività di assistenza alla giurisdizione secondo un quadro sinottico specifico. Tale sistema di affiancamenti prevede anche lo svolgimento delle attività di supporto ai servizi amministrativi strettamente connessi alla giurisdizione, per un totale di 6 ore settimanali a turno. Infine, agli addetti UPP è attribuito anche lo svolgimento di attività sussidiaria svolta nell'ambito dei servizi trasversali di monitoraggio flussi e supporto all'informatizzazione quantificato in 6 ore settimanali per due giornate al mese, specificatamente pianificate.

In tale configurazione, nell'ambito dell'UPP della sezione penale, i FUPP sono adibiti allo svolgimento prevalente di attività di supporto alla giurisdizione, quantificato in 30 ore settimanali, in affiancamento ai ruoli dibattimentali e GIP/GUP secondo una scheda affiancamenti. In questa sezione, l'attività sussidiaria di raccordo con le cancellerie del dibattimento penale è quantificata in 6 ore settimanali a turno con due giorni al mese per ciascun addetto UPP, individuati in termini fissi secondo un prospetto definito ed eventualmente integrato secondo una rotazione o turnazione nelle diverse attività in raccordo con le cancellerie e nel rispetto del mansionario proprio della qualifica di area di inquadramento. L'attività sussidiaria di supporto alle cancellerie nel gruppo GIP/GUP è quantificata in 6 ore settimanali, da concentrare tendenzialmente in un giorno a settimana. Infine, l'attività sussidiaria svolta nell'ambito dei servizi trasversali di monitoraggio e supporto alla digitalizzazione è prevista in svolgimento dagli addetti a rotazione in una giornata al mese, secondo turnazione fissa predisposta come da prospetto.

Le suddette informazioni che riguardano una posizione lavorativa e il relativo ruolo, nel caso specifico dei FUPP, vengono esplicitate, formalizzate e 'ordinate' in un documento comunemente chiamato mansionario o *job description*.

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

Tali informazioni sono integrate dall'indicazione delle competenze richieste per raggiungere uno standard accettabile di prestazioni.

Di seguito sono quindi riportate due *job description* esemplificative, una riferita al settore civile e una al settore penale, che riflettono quanto descritto pocanzi relativamente una possibile configurazione della microstruttura del tribunale<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> È interesse di chi scrive premettere che il contenuto delle *job description* presentate propone una sintesi delle attività previste per i FUPP assegnati alle due diverse giurisdizioni. Tale sintesi permette una più efficace e puntuale condivisione con i titolari del ruolo, i quali, attraverso tale documento hanno una linea guida sulle loro attività, declinate e specificate secondo le necessità correnti dell'UPP a cui sono assegnati.


	
<b>Posizione lavorativa</b>	
<b>Ruolo</b>	Funzionario UPP
<b>Settore</b>	Civile
<b>Sezione</b>	Procedura ordinaria
<b>Scopo</b>	Il funzionario addetto all'ufficio per il processo è un lavoratore che fornisce una collaborazione qualificata alla giurisdizione, compiendo le attività secondo mansionario assegnate con ordini di servizio interni, in diretta collaborazione con il magistrato, operando il necessario raccordo con l'attività del cancelliere.
<b>Obiettivi</b>	Supporto al mantenimento dei positivi livelli di <i>clearance rate</i> registrati nel settore civile complessivamente considerato; alla riduzione progressiva del <i>disposition time</i> nell'arco temporale assegnato.
<b>Formazione</b>	Laurea triennale, laurea magistrale o diploma di laurea (vecchio ordinamento) in giurisprudenza, economia e commercio, scienze politiche o equipollenti per legge
<b>Posizione organizzativa</b>	
<b>Relazioni interne</b>	
<b>Riferisce a</b>	Coordinatore dell'UpP Magistrato referente per ruolo a cui è affiancato
<b>Unità organizzative</b>	Si relazionano con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• i magistrati referenti, con il coordinatore e con i cancellieri di riferimento sui ruoli affiancati,</li> <li>• con i funzionari ordinari responsabili dei vari servizi e settori</li> </ul>
<b>Principali attività</b>	
<b>1) Attività di prevalente di supporto alla giurisdizione</b>	<b>30-36 ore settimanali in affiancamento ai ruoli dei magistrati titolari</b> <b>a) Organizzazione e preparazione dell'udienza</b> <i>Studio dei fascicoli e predisposizione schede riassuntive (sulla base del modello predisposto)</i>
1	

Figura 4 – Esempio di *job description* per il FUPP assegnato al settore civile – procedura ordinaria (fonte: adattato da Mori 2023).

	<p><b>b) svolgimento di attività complementari nella preparazione dell'udienza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verifica del ruolo dell'udienza</li> <li>• annotazione dell'esito dell'udienza sul ruolo così predisposto e sul SICID</li> </ul> <p><b>c) Supporto all'udienza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica regolarità del contraddittorio</li> <li>• Attività istruttoria di acquisizione prove orali/documentali</li> <li>• Assistenza e verbalizzazione</li> </ul> <p><b>d) Supporto all'attività decisoria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studio del fascicolo</li> <li>• Predisposizione dossier normativi/giurisprudenziali e schede di sintesi</li> <li>• Redazione bozze di provvedimenti istruttori/decisori e modelli standard</li> <li>• Massimizzazione delle sentenze</li> </ul> <p><b>Supporto all'attività post-decisoria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• redazione di bozze di decreto di liquidazione del compenso al CTU o altri ausiliari</li> <li>• redazione di bozze di decreto di liquidazione dell'onorario in caso di ammissione a spese dello Stato predisposte su modelli e per importi predeterminati in relazione alle attività effettivamente svolte</li> </ul> <p><b>e) Attività di assistenza nella mappatura e nella efficiente gestione dell'arretrato ultra-triennale</b></p> <p>Compilazione di opportune schede riassuntive</p>
<p><b>2) Attività sussidiaria di raccordo con le cancellerie</b></p>	<p><b>f) Ulteriori attività nell'ambito servizio trasversale connesso alla creazione di banca dati di merito dell'ufficio</b></p> <p><b>6 ore settimanali a turno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di raccordo presso l'ufficio sentenze e copie, per rilascio formule esecutive, attestazione di passaggio in giudicato, trasmissione atti all'Ufficio del Registro, gestione rapporti con la Corte di Appello per le sentenze appellate e richieste di copie ad istanza di parte;</li> <li>• Attività di raccordo presso l'ufficio recupero crediti per la lavorazione delle Note A1, iscrizioni presso l'Agenzia della Riscossione per il recupero CU e altre imposte per i procedimenti civili</li> </ul>
<p><b>3) Attività sussidiaria svolta nell'ambito dei servizi trasversali</b></p>	<p><b>6 ore settimanali due giorni al mese, come da prospetto</b></p> <p>a) Monitoraggio flussi dei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoraggio delle false pendenze e/o di problemi connessi alla tenuta e pulizia dei registri di cancelleria</li> <li>• monitoraggio dell'arretrato così come individuato con rilevazioni statistica anche in vista delle trasmissioni trimestrali da effettuare verso il Ministero</li> </ul> <p>b) Assistenza alla informatizzazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• supporto ai processi di digitalizzazione e caricamento nei sistemi informativi</li> </ul>



- monitoraggio dei risultati in raccordo con le cancellerie;
  - Gestione sito web del Tribunale e supporto tenuta registri
- c) Supporto all'attività di determinati servizi di cancelleria
- Pubblicazione dei provvedimenti del magistrato
  - Rilascio certificazioni
  - Sottoscrizione copie rilasciate con formula esecutiva

### Qualifiche, esperienze richieste, KSA e strumenti tecnologici utilizzati

#### Esperienze auspicabili

**Tirocinio** | Esperienze di tirocinio presso avvocati o uffici giudiziari

#### Conoscenze, capacità e comportamenti

<b>Conoscenze Specialistiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diritto processuale civile;</li> <li>• diritto costituzionale;</li> <li>• diritto civile;</li> <li>• diritto amministrativo</li> <li>• servizi di cancelleria;</li> <li>• tecniche di gestione degli archivi e banche dati</li> </ul>
<b>Conoscenze generali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingua inglese</li> <li>• Informatica. Conoscenza dell'uso delle apparecchiature e delle applicazioni informatiche di office automation più diffuse</li> <li>• Tecniche di comunicazione scritta e verbale</li> </ul>
<b>Capacità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità organizzative. Pianificazione e programmazione del lavoro in funzione degli obiettivi. Stabilire le priorità rispetto agli obiettivi, alle criticità e alle scadenze.</li> <li>• Consapevolezza del proprio ruolo. Conosce le strategie aziendali e le porta avanti coerentemente alle scelte degli organi direttivi. Conosce il funzionamento dell'organizzazione. Definisce la propria azione coerentemente con le attese, le politiche e le scelte aziendali.</li> <li>• Lavoro di squadra. Riconoscere l'importanza e il senso della «squadra». Confrontarsi, condividere e scambiarsi conoscenze, informazioni e aspettative in un'ottica di fiducia. Collaborare.</li> <li>• Comunicazione efficace. Comunicare in maniera diretta, veloce e trasparente. Comunicare chiaramente ed esprimersi con sicurezza nel gruppo. Rispondere a feedback con rapidità.</li> </ul>
<b>Comportamenti</b>	<b>Affidabilità.</b> Rispetto dei tempi e delle scadenze; capacità di riconoscere i propri errori; completezza e accuratezza nello svolgimento delle proprie

mansioni; rispetto e capacità di attuazione di direttive e procedure; rispetto delle regole previste dal codice di comportamento.

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

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

#### Strumenti tecnologici utilizzati

<b>Applicativi informatici</b>	Consolle, SICID, SIECID, pacchetto ispettori
------------------------------------	--


	
<b>Posizione lavorativa</b>	
<b>Ruolo</b>	Funzionario UpP
<b>Settore</b>	Penale
<b>Sezione</b>	Dibattimento
<b>Scopo</b>	Il funzionario addetto all'ufficio per il processo è un lavoratore che fornisce una collaborazione qualificata alla giurisdizione, compiendo le attività secondo mansionario assegnate con ordini di servizio interni, in diretta collaborazione con il magistrato, operando il necessario raccordo con l'attività del cancelliere.
<b>Obiettivi</b>	Aumentare la capacità dell'ufficio di definizione dei processi, con particolare attenzione ai processi monocratici.
<b>Formazione</b>	Laurea triennale, laurea magistrale o diploma di laurea (vecchio ordinamento) in giurisprudenza, economia e commercio, scienze politiche o equipollenti per legge
<b>Posizione organizzativa</b>	
<b>Relazioni interne</b>	
<b>Riferisce a</b>	Coordinatore dell'UpP Magistrato referente per ruolo dibattimento
<b>Unità organizzative</b>	Si relazionano con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• i magistrati referenti, con il coordinatore e con i cancellieri di riferimento sui ruoli affiancati,</li> <li>• con i funzionari ordinari responsabili dei vari servizi e settori (dibattimento, postdibattimento, gratuito patrocinio, esecuzione penale)</li> </ul>
<b>Principali attività</b>	
<b>1) Attività di supporto alla giurisdizione</b>	30 ore settimanali in affiancamento ai ruoli dibattimentali e GIP/GUP

Figura 5 – Esempio di *job description* per il FUPP assegnato al settore penale – dibattimento (fonte: adattato da Mori 2023).

**a) Dibattimento collegiale e monocratico**

*Studio dei fascicoli e predisposizione schede riassuntive (sulla base del modello predisposto)*

**Organizzazione e preparazione dell'udienza**

- Formazione ruoli
- Verifica presupposti di priorità di trattazione
- Aggiornamento scadenario termini misure cautelari
- Controllo presenza beni in sequestro
- Acquisizione del certificato penale aggiornato

**Supporto all'udienza**

- Verifica regolarità delle notifiche
- Verbalizzazione in udienza
- redazione delle bozze di ordinanze
- Controllo presupposti di non punibilità per particolare tenuità del fatto
- Controllo presupposti per accesso a MAP

**Supporto all'attività post-decisoria**

- redazione di bozze di decreto di liquidazione del compenso al CTU o altri ausiliari
- **redazione della bozza della motivazione della sentenza sulla base di modelli predisposti e attingendo alla banca dati delle motivazioni su teams**
- redazione di bozze di decreto di liquidazione dell'onorario in caso di ammissione a spese dello Stato predisposte su modelli e per importi predeterminati in relazione alle attività effettivamente svolte
- attività strettamente connessa all'*assistenza del giudice prima e post udienza* e/o prima e successivamente alla predisposizione delle bozze dei decreti,
  - *controllo* dei dati iscritti a SICP, con eventuale loro aggiornamento rispetto all'iscrizione iniziale,
  - verifica del caricamento degli atti a TIAP nel rispetto del protocollo, allo scarico a registro dell'udienza o comunque al controllo di tale attività,
  - scarico dei provvedimenti oggetto di redazione in bozza,
  - all'aggiornamento del registro SICP e/o SIGE a seguito dell'udienza o dell'emissione di provvedimenti, con particolare riguardo al controllo e all'aggiornamento dei termini di fase delle misure cautelari in esecuzione delle indicazioni fornite dal giudice

2) Attività  
sussidiaria di  
raccordo con le  
cancellerie del

**6 ore settimanali a turno con due giorni al mese per ciascun addetto UPP, individuati in termini fissi**

<b>dibattimento penale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attività di supporto per la <i>tempestiva trasmissione dei fascicoli</i> al giudice del gravame in raccordo con il funzionario di riferimento</li> <li>• attività di <i>attestazione dei passaggi in giudicato</i> delle sentenze in raccordo con la funzionaria di riferimento</li> <li>• <b>attività di supporto nella verifica della gestione dei corpi di reato ai fini della segnalazione della necessità di emissione dei provvedimenti prima della trasmissione del fascicolo al giudice del gravame e di smaltimento reperti tramite restituzione, confisca e vendita o distruzione</b></li> </ul>
<b>3) Attività sussidiaria svolta nell'ambito dei servizi trasversali</b>	<p>a) monitoraggio statistico e di monitoraggio della lavorazione dei fascicoli - 6 ore al mese concentrate in una giornata - 3 addetti a turno</p> <p>b) Assistenza alla informatizzazione - 6 ore al mese saranno articolate su una giornata lavorativa - 3 addetti a turno</p> <p>c) Servizio di supporto alla raccolta degli indirizzi giurisprudenziali, di avvio alla costruzione della banca dati per la sezione penale, di studio di questioni rilevanti - 6 ore al mese saranno articolate su una giornata lavorativa - 3 addetti a turno</p>

#### Qualifiche, esperienze richieste, KSA e strumenti tecnologici utilizzati

##### Esperienze necessarie e auspicabili

**Tirocinio** | Esperienze di tirocinio presso avvocati o uffici giudiziari

##### Conoscenze, capacità e comportamenti

<b>Conoscenze Specialistiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diritto processuale civile;</li> <li>• diritto costituzionale;</li> <li>• diritto civile;</li> <li>• diritto amministrativo</li> <li>• servizi di cancelleria;</li> <li>• tecniche di gestione degli archivi e banche dati</li> </ul>
<b>Conoscenze generali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingua inglese</li> <li>• Informatica. Conoscenza dell'uso delle apparecchiature e delle applicazioni informatiche di office automation più diffuse</li> <li>• Tecniche di comunicazione scritta e verbale</li> </ul>

- Capacità**
- Capacità organizzative. Pianificazione e programmazione del lavoro in funzione degli obiettivi. Stabilire le priorità rispetto agli obiettivi, alle criticità e alle scadenze.
  - Consapevolezza del proprio ruolo. Conosce le strategie aziendali e le porta avanti coerentemente alle scelte degli organi direttivi. Conosce il funzionamento dell'organizzazione. Definisce la propria azione coerentemente con le attese, le politiche e le scelte aziendali.
  - Lavoro di squadra. Riconoscere l'importanza e il senso della «squadra». Confrontarsi, condividere e scambiarsi conoscenze, informazioni e aspettative in un'ottica di fiducia. Collaborare.
  - Comunicazione efficace. Comunicare in maniera diretta, veloce e trasparente. Comunicare chiaramente ed esprimersi con sicurezza nel gruppo. Rispondere a feedback con rapidità.

**Comportamenti**

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

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

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

#### Strumenti tecnologici utilizzati

**Applicativi informatici** | SICP; SIGE; Consolle; SIC; TIAP; SIAMM

Nella progettazione del lavoro è importante considerare inoltre il contesto di riferimento in cui la posizione è inserita. È opportuno quindi chiedersi se la posizione è inserita in un gruppo di lavoro formale, ovvero in un'unità organizzativa alla quale è assegnato un obiettivo comune, formata da due o più persone le cui attività, caratterizzate in prevalenza da interdipendenza reciproca, sono svolte congiuntamente con continuità o in maniera ricorrente.

Si parla di gruppi di lavoro temporanei quando sono costituiti *ad hoc* a fronte di specifiche esigenze aziendali, in un'organizzazione del lavoro che resta tuttavia imperniata sulle mansioni individuali (è il caso, ad esempio, dei team di sviluppo nuovi progetti o di task force costituite per risolvere specifici problemi tecnici o nei rapporti con gli utenti). Si parla invece di organizzazione del lavoro *team-based*, o forma collettiva quando il gruppo di lavoro rappresenta il livello base di progettazione sulla base del quale le attività, gli obiettivi, la discrezionalità e responsabilità nonché le competenze minime vengono definite. La scelta tra la progettazione organizzativa *team-based* o individuale deve tenere in considerazione alcuni elementi in rapporto alle caratteristiche tecniche dell'attività svolta (quale la tipologia e natura dell'attività; la natura e intensità delle interdipendenze tra attività) e alle caratteristiche individuali e sociali (quali le attitudini individuali e i caratteri della cultura di contesto).

La decisione di puntare su un'organizzazione *team-based* deve trovare giustificazione negli obiettivi di efficienza e di efficacia, che in alcuni casi sono maggiormente perseguibili da questo tipo di organizzazione del lavoro rispetto a quella imperniata su un sistema di mansioni individuali.

Ad esempio, in presenza di interdipendenze reciproche tra due o più attività, o fasi di lavoro, il raggruppamento delle unità a livello superiore consente soddisfacenti livelli di coordinamento (Thompson 1967) e di elevata flessibilità operativa.

Il gruppo di lavoro costituisce l'unità di livello superiore rispetto molteplici mansioni individuali che svolgono attività reciprocamente interdipendenti. All'interno del gruppo è possibile, inoltre, applicare dei sistemi di rotazione delle mansioni tra gli individui, in grado di sostituirsi l'uno con l'altro, secondo una logica di organizzazione spontanea dei membri del gruppo oppure seguendo una pianificazione o autorizzazione dalla gerarchia. È opportuno considerare tuttavia che la rotazione delle mansioni è coerente in gruppi di lavoro i cui membri hanno competenze omogenee o affini, e nei quali le attività svolte sono tecnicamente simili e non richiedono 'salti' cognitivi e di competenze. È il caso, ad esempio, dell'ufficio per il processo, che raggruppando l'attività dei singoli attori coinvolti nella gestione e sviluppo del processo a supporto dell'attività del magistrato, ne consente un funzionale coordinamento e l'implementazione di modalità più o meno programmate di rotazione degli addetti a supporto dei diversi magistrati afferenti alla giurisdizione di riferimento.

Inoltre, i processi di elaborazione e condivisione di informazioni e conoscenza sono maggiormente implementabili nell'ambito del gruppo, e sono fondamentali quando il perseguimento degli obiettivi del gruppo richiede l'integrazione tra conoscenze differenti, apportate dai vari membri. Allo stesso tempo tali

modelli sono implementabili quando la natura delle conoscenze da sviluppare è tale per cui i processi di apprendimento collettivi si dimostrano nettamente più efficaci rispetto a quelli individuali, grazie anche all'ausilio di tecniche di *brainstorming*, in particolare quando il gruppo ha a che fare con problemi non noti. Con specifico riferimento alle organizzazioni giudiziarie, all'interno di queste organizzazioni esistono margini di potenziamento delle precondizioni necessarie alla gestione e condivisione efficace della conoscenza, che può far leva anche sulla promozione del comportamento di gruppo rispetto a quello individuale attraverso un'adeguata riprogettazione *team-based*, così da stimolare altresì una comunicazione a livello trasversale e il supporto interdipartimentale per risolvere i problemi.

La progettazione di un'organizzazione basata sui gruppi, quando coerente con le caratteristiche organizzative in termini di attività e contesto sociale, consente un miglioramento di una o più dimensioni di efficacia, cioè nel raggiungimento di migliori performance, in termini di qualità dei risultati o di tempi di svolgimento delle attività, ma anche di soddisfare bisogni e aspettative individuali, influenzando la motivazione lavorativa dei collaboratori.

La progettazione organizzativa a livello di gruppo si sviluppa con riferimento alla definizione dei contenuti del lavoro assegnato al gruppo (in termini di numero di compiti, attività o fasi di un'attività), ai corrispondenti requisiti professionali necessari al gruppo, agli ambiti di discrezionalità e responsabilità nell'attività del gruppo e alle modalità di coordinamento e controllo, nonché alle relazioni, gerarchiche e funzionali, con il resto della struttura. La progettazione dei gruppi richiede inoltre di attenzionare alcune questioni tipiche e caratteristiche di un'organizzazione *team-based* quali la dimensione del gruppo, la sua composizione e la collocazione nella struttura organizzativa.

Le scelte relative alla dimensione del gruppo, ovvero il numero di persone da inserire in un gruppo di lavoro, non si basano su una dimensione ottimale standard, ma devono necessariamente seguire caratteristiche contestuali riferite innanzitutto ai compiti e obiettivi assegnati al gruppo stesso e alla varietà delle competenze necessarie per perseguirli. Quest'ultimo elemento determina inoltre le scelte relative alla composizione, ovvero la selezione dei membri del gruppo. Il criterio base, infatti, è il possesso delle competenze necessarie per svolgere l'attività di cui il gruppo si dovrà occupare ('criterio delle competenze'), che dovrebbe essere accompagnato dal critico criterio di affinità, ovvero di compatibilità o *fit* tra le caratteristiche e preferenze dei singoli membri componenti il gruppo. Le scelte relative alla collocazione dei gruppi di lavoro si riferiscono alla provenienza dei suoi membri, cioè all'area funzionale e/o al livello gerarchico cui essi afferiscono. Le principali dimensioni di riferimento sono la dimensione verticale, in riferimento al numero dei livelli gerarchici da cui provengono i membri del gruppo, e la dimensione orizzontale, ovvero le funzioni o aree di loro provenienza.

Incrociando le due dimensioni, Bonti e colleghi (2020) mostrano come è possibile ottenere diverse situazioni. Un gruppo i cui addetti provengono dalla stessa funzione/area e dallo stesso livello gerarchico è definito gruppo 'oriz-



zontale funzionale' ed è caratterizzato da elevata omogeneità in termini sia di competenze che autonomia e discrezionalità nel lavoro, mentre un gruppo i cui addetti provenienti dalla stessa funzione/area differiscono in termini di livelli gerarchici è definito gruppo 'verticale funzionale'. I gruppi i cui addetti provengono da differenti funzioni/aree e livelli gerarchici è indicato come gruppo 'verticale interfunzionale'; infine, i gruppi i cui addetti provengono da differenti funzioni/aree ma dallo stesso livello gerarchico sono indicati come gruppo 'orizzontale interfunzionale'.

Alla luce delle diverse caratteristiche che possono definire i gruppi, la loro gestione presenta crescenti livelli di complessità, che possono essere gestiti operando decisioni sui diversi fattori di progettazione: la composizione del gruppo, cercando di rispettare anche il criterio di affinità personale tra i diversi membri; la struttura del gruppo stesso, ovvero la tipologia di ruoli previsti all'interno dei gruppi, di natura tecnica (in riferimento alle mansioni e compiti necessari per svolgere le attività) e sociale (di supporto alla costruzione e al mantenimento del gruppo); il coordinamento e controllo relativamente alla previsione di una gerarchia più o meno formale al suo interno.

#### 4. Considerazioni conclusive sulla progettazione del lavoro

L'organizzazione burocratica, secondo la concezione weberiana, si caratterizza come sistema altamente strutturato e formalizzato. Per le sue peculiarità, la burocratizzazione non tiene particolarmente conto delle relazioni informali che si stabiliscono tra gli individui durante l'inevitabile interazione nello svolgimento delle attività.

Abbiamo avuto modo di osservare come le interazioni tra i singoli membri attraverso relazioni informali, forme di coordinamento spontanee all'interno di un'organizzazione e azioni volontarie (Moreno-Luzón and Begoña Lloria 2008; Mintzberg 1979; Tsai 2002) permettono all'organizzazione di operare secondo una certa flessibilità.

Nelle organizzazioni tipicamente burocratiche come i tribunali, tutti i membri organizzativi si trovano a interagire nello svolgimento delle proprie attività per la realizzazione dell'obiettivo comune. A tal fine ciascun attore organizzativo presidia una propria area di attività: il magistrato, il cui compito richiede competenze di elevata professionalità, presidia attività volte all'azione decisoria su una causa; il cancelliere interviene negli adempimenti burocratici e procedurali del processo; l'addetto per il processo presidia le operazioni di supporto all'attività decisoria e amministrativa, ecc. Ai fini del funzionamento organizzativo, anche in queste organizzazioni è rilevante l'aspetto relazionale e sociale, quale strumento di integrazione organizzativa e di collaborazione per il conseguimento degli obiettivi generali e specifici, ma anche quale strumento di condivisione di conoscenza circa le buone pratiche e prassi organizzative. Inevitabili sono le implicazioni per la micro-progettazione organizzativa, dove i molteplici fattori contestuali hanno un impatto significativo sulle possibili modalità di impiego dei diversi collaboratori afferenti alle attività della giurisdizione e della cancel-

leria, a partire dalle caratteristiche del contenuto del lavoro fino alle caratteristiche personali degli attori con cui ciascun lavoratore si trova a collaborare.

Le recenti riforme e interventi voluti per l'efficientamento dei tribunali hanno richiesto ai diversi attori apicali presenti sul territorio di prevedere, dal punto di vista organizzativo e gestionale, la progettazione e inserimento nelle prassi operative preesistenti di nuove figure che si integrano e incidono in modo rilevante sul lavoro quotidiano. Un esempio emblematico di tali sfide è la definizione da parte dei presidenti dei tribunali del progetto ufficio per il processo, in cui è stato necessario definire i criteri di priorità di inserimento dei FUPP, progettare la ripartizione delle risorse all'interno degli uffici, la loro integrazione in un sistema organizzativo esistente e avviato, nonché definire nel dettaglio le attività loro assegnate sulla base della legislazione e prevedere delle modalità di rendicontazione delle prestazioni in riferimento agli obiettivi individuati a livello individuale e collettivo.

Lungo l'insieme delle complessità dei diversi interventi, è emersa all'interno dei tribunali la consapevolezza della necessità di includere le conoscenze e competenze dei nuovi assunti per la loro assegnazione alle diverse sezioni e settori del tribunale. In realtà però non sono solo le competenze, o per meglio dire le conoscenze, di natura tecnica e specialistica, giuridica e amministrativa, a supportare efficacemente l'attività giurisdizionale e di cancelleria. Esistono capacità di altra natura che entrano in gioco nella prestazione lavorativa e che rendono i titolari di ruolo esperti ed efficaci nel loro ambito di operatività. Accanto a un background di conoscenze in una specifica area cognitiva e di specializzazione, approfondito attraverso lunghi percorsi di formazione universitaria e post-universitaria, l'attore organizzativo completa il proprio profilo con il possesso di competenze soft, queste ultime ritenute dalla letteratura organizzativa particolarmente rilevanti per il successo nel lavoro e che dovrebbero costituire un modello di riferimento per chi ricopre la mansione (es. problem solving, lavorare in gruppo, pensiero analitico, pensiero sistemico, pianificazione, ecc.). La ricerca scientifica in ambito di gestione delle risorse umane ha riconosciuto a questa tipologia di competenze una relazione causale con la performance in quanto consentono, a chi le possiede, di comprendere meglio il contesto di riferimento, di integrarsi più efficacemente e di adattarsi allo stesso contesto in maniera più rapida e flessibile, permettendo anche di favorire i processi di crescita (Robst 2007).

Ciò che forse ancora non è sufficientemente chiaro nell'ambito delle organizzazioni giudiziarie è la crescente importanza che assumono e assumeranno in futuro queste competenze di natura soft e cognitive e la necessità di pianificazione e organizzazione condivisa dell'attività lavorativa dei diversi attori che concorrono e partecipano alla realizzazione degli obiettivi organizzativi. Il necessario coordinamento tra i diversi attori interdipendenti, caratterizzati da profili professionali e competenze diversificate, propone con forza e in misura prioritaria all'attenzione degli specialisti di gestione del personale e agli operatori economici di settore anche la questione della collaborazione e della capacità di condivisione delle conoscenze e la strutturazione di conseguenti modelli organizzativi facilitanti. È sufficientemente chiaro a molti che ciò che muove il

funzionamento delle organizzazioni giudiziarie non sono sole le norme, i regolamenti e i sistemi operativi, ma anche la cooperazione per la realizzazione degli obiettivi, la condivisione di conoscenza, una efficace comunicazione interna ed esterna e il senso di comunità dei diversi attori organizzativi (Butera 2013), in sostanza un modello organizzativo coerente con le nuove e rinnovate esigenze della comunità e del contesto economico e sociale. Le condizioni prima richiamate, però, non si creano spontaneamente ma vanno adeguatamente progettate e implementate se si vuole realmente presidiare efficacia, efficienza, equità e benessere delle risorse umane che operano in queste organizzazioni.

#### Riferimenti bibliografici

- Barnard, Chester. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press (tr. it. 1970. *Le funzioni del dirigente*. Torino: UTET).
- Bonti, Mariacristina, Cavaliere Vincenzo, e Enrico Cori. 2020. *Lineamenti di organizzazione aziendale*. Milano: Egea (Studi&Ricerche).
- Butera, Federico. 2013. "Incarichi direttivi e cambiamento dell'organizzazione negli uffici giudiziari." *Questione giustizia: bimestrale promosso da Magistratura Democratica* 2/3: 80-98 <<http://digital.casalini.it/10.3280/QG2013-002009>>.
- Cavaliere, Vincenzo. 2020. *Organizzazione aziendale*. Materiali a supporto delle lezioni <<https://e-l.unifi.it/course/view.php?id=19869>> (2023-11-21).
- Cavaliere, Vincenzo, e Daria Sarti. 2024. "La progettazione della microstruttura individuale." In *Organizzazione aziendale*, a cura di Mariacristina Bonti, Vincenzo Cavaliere, e Enrico Cori. Milano: Egea.
- Cavaliere, Vincenzo, e Lucia Varra. 2024. "Le interdipendenze e il raggruppamento delle attività." In *Organizzazione aziendale*, a cura di Mariacristina Bonti, Vincenzo Cavaliere, e Enrico Cori. Milano: Egea.
- Cavaliere, Vincenzo, Enrico Cori, e Lucia Varra. 2024. "Coordinamento e controllo." In *Organizzazione aziendale*, a cura di Mariacristina Bonti, Vincenzo Cavaliere, e Enrico Cori. Milano: Egea.
- Cosentino, Antonello. 2017. "Misure organizzative e buone prassi nella gestione del contenzioso." *Questione giustizia: bimestrale promosso da Magistratura Democratica*. Intervento tenuto presso la Scuola Superiore della Magistratura, 8 marzo, 2017 <[https://www.questionegiustizia.it/articolo/misure-organizzative-e-buone-prassi-nella-gestione-del-contenzioso\\_17-03-2017.php](https://www.questionegiustizia.it/articolo/misure-organizzative-e-buone-prassi-nella-gestione-del-contenzioso_17-03-2017.php)> (2023-08-23).
- Daft, Richard L. 2013. *Organizzazione aziendale*, ed. it. a cura di D. Boldizzoni, e R. C. Nacamulli. Milano: Apogeo.
- Dallara, Cristina, Michetti Giulio, e Mario Di Sivo. 2022. "L'organizzazione della giustizia alla prova dell'emergenza COVID-19. Il ruolo dei presidenti di tribunale nella definizione delle strategie organizzative." *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, rivista quadrimestrale 1: 93-127 <<https://www.rivisteweb.it/doi/10.1483/103478>>.
- Flamholtz, Eric G., Das T. K., and Anne S. Tsui. 1985. "Toward an Integrative Framework of Organizational Control." *Accounting, Organizations and Society* 10, 1: 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Grandori, Anna, a cura di. 1995. *L'organizzazione delle attività economiche*. Bologna: il Mulino.
- Gulick, L., and L. Urwick. 1937. *Notes on the Theory of Organization*, vol. 3. Columbia University, Institute of Public Administration.

- Hackman, J. R., and G. R. Oldham. 1974. *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hatch, M. J. 1999. *Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*. Bologna: il Mulino.
- Isotta, F., a cura di. 2011. *La progettazione organizzativa*. Cedam: Padova.
- Minniti, Luca. 2008. "L'organizzazione del lavoro negli uffici giudiziari." *Questione Giustizia* 4: 19-34.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Moreno-Luzón, María D., and M. Begoña Lloria. 2008. "The role of non-structural and informal mechanisms of integration and coordination as forces in knowledge creation." *British Journal of Management* 19, 3: 250-76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00544.x>.
- Mori, Martina. 2023. "L'organizzazione dei Tribunali. Rapporto di ricerca" Università degli Studi di Firenze. Progetto «Per una giustizia giusta: Innovazione ed efficienza negli uffici giudiziari – Giustizia Agile». PON GOV 2014-2020. Ministero della Giustizia.
- Orlando, Massimo, e Giancarlo Vecchi. 2020. "Il controllo di gestione negli uffici giudiziari: il "laboratorio" Livorno." *Questione giustizia: bimestrale promosso da Magistratura Democratica* <<https://www.questionegiustizia.it/articolo/il-controllo-di-gestione-negli-uffici-giudiziari-il-laboratorio-livorno>>.
- Rana, G. 2014. *La governance della giustizia civile. Processo, organizzazione, diritti*. Ariccia: Aracne.
- Rebora, Giuseppe. 2017. *Scienza dell'organizzazione: il design di strutture, processi e ruoli*. Roma: Carocci.
- Robst, J. 2007. "Education and job match: The relatedness of college major and work." *Economics of Education Review* 26, 4: 397-407.
- Salvemini, S. 1977. *La progettazione delle mansioni*. Torino: Isedi.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill (ed. it. 1994. *L'azione organizzativa*, a cura di Bruno Maggi. Torino: Isedi).
- Tsai, Wenpin. 2002. "Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing." *Organization Science* 13, 2: 179-90. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>.
- Xilo, Giovanni, e Stefano Zan. 2000. "Il problema "organizzazione" nella giustizia civile italiana." *Questione Giustizia* 3.
- Zan, S. (2011). *Le organizzazioni complesse: logiche d'azione dei sistemi a legame debole*. Carocci.