

- Pacchetto ispettori e creazione del cruscotto per velocizzare e limitare errori operatore

Sommario: Premessa; 1. Focus sullo sviluppo del primo ambito di attuazione; 2. Indagine sui Key Performance Indicators all'interno dei Tribunali

Premessa

Si ripercorrono i passaggi che hanno condotto il nostro team di ricerca a sviluppare il primo strumento attuativo, rappresentato dal cruscotto.

In particolare, in questa fase del lavoro, abbiamo adottato metodologie volte a ottimizzare i tempi di lavoro degli uffici e a ridurre gli errori dovuti all'intervento umano.

Durante lo sviluppo del progetto, il Tribunale di Bergamo ha espresso diverse esigenze informatiche. In questa sede affronteremo la prima di queste esigenze, che riguardava la necessità di un sistema di monitoraggio basato sull'applicativo *Excel*.

Secondo il Tribunale, l'implementazione del cruscotto potrebbe consentire di ottenere statistiche relative ai flussi civili in modo più rapido e preciso, evitando gli errori derivanti dalla compilazione manuale dei dati da parte degli operatori.

Inoltre, in linea con le necessità del Tribunale, abbiamo deciso di integrare nel nostro strumento una sezione dedicata agli indici di flusso. Questa sezione non solo funge da strumento di monitoraggio dello stato attuale, ma fornisce anche supporto decisionale.

In aggiunta, in particolare nel paragrafo 2 “*Indagine sui Key Performance Indicators all'interno dei Tribunali*”, viene proposta una breve ricerca che punta ad individuare i principali indicatori di performance esistenti relativi al monitoraggio dei tribunali italiani ed europei. L'obiettivo di questa ricerca è creare una raccolta completa che possa essere utilizzata per migliorare la comprensione e l'efficienza dei processi giudiziari.

1. Focus sullo sviluppo del primo ambito di attuazione

Dagli incontri avvenuti con il personale del Tribunale di Bergamo è emersa la richiesta di ottenere un supporto nell'ambito della creazione di strumenti per accelerare il processo di stesura dei report statistici. Tali report sono richiesti semestralmente dal Ministero della Giustizia, con il fine di tenere monitorata la riduzione dell'arretrato giudiziario.

Questa esigenza fondamentale è stata generata da una serie di fattori che hanno creato una sfida crescente per il tribunale. Durante i primi incontri, avvenuti alla presenza del Dott. Felici, funzionario presso il Tribunale di Bergamo, abbiamo potuto riscontrare quali fossero i processi secondo i quali il lavoro di generazione dei report dei flussi statistici relativi al settore civile venisse svolto e le conseguenti difficoltà.

In primo luogo, abbiamo rilevato che i report non erano facilmente organizzabili utilizzando gli strumenti tradizionali forniti dal Ministero, con particolare riferimento all'applicativo SICID (Sistema Informativo Cognizione Civile Distrettuale), ovvero il sistema che consente alle cancellerie di gestire i registri di cancelleria in materia di cognizione ordinaria.⁹⁸

Sebbene SICID fosse in grado di restituire le informazioni necessarie al fine di redigere i documenti in questione, il formato di output era limitato a soli documenti PDF. Questi PDF, sebbene ricchi di dettagli, erano difficilmente utilizzabili per l'analisi e la creazione rapida di report.

La mancanza di strumenti adeguati per organizzare e analizzare rapidamente le informazioni contenute nei PDF ha amplificato il problema, creando la necessità di ricorrere a processi manuali lunghi e laboriosi per estrarre i dati rilevanti e creare report significativi.

Raccogliendo le interviste e le opinioni dei funzionari del tribunale di Bergamo abbiamo potuto constatare che il lavoro da svolgere poteva impiegare le risorse per un periodo di tempo che si aggirava intorno alle 3 settimane, impedendogli così di dedicarsi ad altre mansioni che potevano rivelarsi di maggior valore aggiunto.

Questa situazione non solo richiedeva un notevole impegno temporale, ma aumentava anche il rischio di errori umani nel processo di trascrizione dei dati.

⁹⁸ CSM, *I registri di cancelleria*, <https://www.csm.it/web/csm-internet/il-processo-civile-telematico>

Infatti, una volta scaricati tramite il sistema SICID i database necessari, questi dovevano essere organizzati manualmente in tabelle più facilmente consultabili.

Nel corso degli anni, il tribunale ha affrontato questa sfida attraverso una serie di iniziative mirate, volte a migliorare il processo di redazione dei report relativi ai dati statistici. Una di queste iniziative è stata l'ottenimento dei permessi per utilizzare uno strumento interno al Ministero noto come "Pacchetto Ispettori".

L'intento primario di questo strumento non sussiste nel supporto alla redazione dei report statistici, tuttavia, è uno strumento che all'evenienza viene messo a disposizione dei funzionari. Infatti, come si legge nel relativo manuale, *“Il pacchetto Ispettori nasce per consentire agli ispettori, preventivamente ed autonomamente, di poter estrapolare dagli archivi degli uffici sottoposti a ispezione i dati necessari ai fini dell'ispezione stessa. Contemporaneamente gli stessi dati possono essere resi disponibili agli uffici, rendendo accessibile la fruizione dell'applicazione ai funzionari di cancelleria e ai funzionari statistici. L'estrapolazione dei dati viene effettuata utilizzando opportune query precedentemente predisposte.”*⁹⁹

Questa decisione si è rivelata fondamentale nel miglioramento dell'efficienza e della precisione nella gestione dei dati relativi ai fascicoli giudiziari.

Questo strumento ha permesso al tribunale di scaricare i dati dei fascicoli nelle sue tre versioni, iscritti, pendenti e definiti, relativi a un periodo di tempo specifico. Una caratteristica fondamentale che rende importante il pacchetto ispettori nella redazione del report sui flussi statistici è la possibilità di scaricare tali dati in formato Excel. Ciò si è rivelato fondamentale, poiché ha fornito l'opportunità di rendere i dati più facilmente lavorabili e analizzabili da parte del personale del tribunale.

Excel, infatti, offre una vasta gamma di funzionalità per organizzare, filtrare e analizzare dati in modo efficiente, consentendo al personale di ottenere una visione dettagliata dei casi giudiziari in modo rapido e preciso.

Grazie all'introduzione di questo strumento i funzionari del Tribunale di Bergamo erano in grado di scaricare i dati e creare le tabelle relative alla reportistica dei flussi statistici in tempi più contenuti.

Un passaggio intermedio che veniva effettuato in particolare dal dott. Felici era quello di organizzare i dati tramite la creazione di una tabella pivot. Questa tabella aveva il compito

⁹⁹ MILASI, G., Manuale Utente “Pacchetto Ispettori” rev. 1.0

di evidenziare quanti casi e di quale tipo potevano essere attribuiti a ciascun magistrato, suddividendoli in base alla descrizione del rito (Figura 16).

Questo processo risultava fondamentale, e garantiva di diminuire significativamente i tempi di lavorazione, tuttavia, nonostante fosse un passo nella giusta direzione, questo metodo presentava alcune inefficienze. Gli addetti dell'Ufficio per il Processo, che lavoravano sulla creazione del file finale, dovevano consultare manualmente la tabella pivot per ogni giudice e per ogni categoria specifica e riportarla successivamente in un'apposita tabella.

Conteggio di DATA_ISCRIZIONE	Etichette di colonna							
Etichette di riga	DESCR_RITO 1	DESCR_RITO 2	DESCR_RITO 3	DESCR_RITO 4	DESCR_RITO 5	DESCR_RITO 6	DESCR_RITO 7	DESCR_RITO 8
C	106	1	1	35	482	121	66	479
01			1			57		25
GIUDICE 1						12		6
GIUDICE 2						14		5
GIUDICE 3								1
GIUDICE 4						13		6
GIUDICE 5								
GIUDICE 6						2		
GIUDICE 7			1			16		3
GIUDICE 8								4
02								60
GIUDICE 9								3
GIUDICE 10								10
GIUDICE 11								
GIUDICE 12								8
GIUDICE 13								3
GIUDICE 14								7

Figura 16: Tabella pivot generata da estrazione pacchetto ispettori, Elaborazione personale su dati ricevuti dal Tribunale di Bergamo

Ad esempio, se doveva essere creata una tabella relativa alle cause ordinarie appartenenti alla prima sezione, si doveva esaminare la riga riguardante ogni giudice di quella sezione, cercare e sommare manualmente tutte le cause che rientravano nella categoria "ordinarie" e quindi inserire questi dati in un foglio Excel separato, che costituiva la tabella finale da inserire all'interno del report. Questo doveva essere effettuato sia per quanto riguarda le cause iscritte, sia per le definite. Questo processo richiedeva tempo e sforzi considerevoli, aumentando il rischio di errori umani e rallentando la produzione dei report.

Quindi abbiamo potuto constatare che la gestione dei dati statistici attraverso il pacchetto Ispettori e le tabelle pivot, sebbene rappresentasse un passo avanti significativo nella creazione di report statistici, presentava alcune inefficienze nel processo complessivo ed abbiamo quindi valutato la necessità di apportare ulteriori miglioramenti.

È nata così l'idea di rendere parte di questo processo più rapido e automatizzato. L'obiettivo era quello di semplificare ulteriormente il processo di creazione dei report, riducendo il lavoro manuale, le tempistiche e minimizzando la possibilità di errori.

Una delle sfide principali che abbiamo dovuto affrontare durante il processo di miglioramento della gestione dei dati statistici è stata la necessità di operare all'interno dei confini del progetto. Infatti, non potevamo intervenire direttamente sull'applicativo SICID esistente o svilupparne uno nuovo, in quanto ciò avrebbe richiesto risorse e tempistiche considerevoli che non erano compatibili con le esigenze immediate del tribunale.

Di conseguenza, abbiamo scelto di adottare un approccio più concreto, utilizzando strumenti già disponibili e utilizzati all'interno del Tribunale. Questo ha portato alla decisione di utilizzare *Microsoft Excel* come piattaforma per migliorare l'efficienza nell'elaborazione dei dati statistici. *Excel*, infatti, è un'applicazione ampiamente utilizzata e conosciuta all'interno dell'organizzazione, il che potrebbe semplificare considerevolmente l'adozione dello strumento sviluppato e l'integrazione con i flussi di lavoro esistenti.

L'idea generale che abbiamo sviluppato è stata quella di creare delle tabelle preimpostate all'interno di *Excel*. Queste tabelle sono progettate per consentire al personale del tribunale di generare i report necessari con facilità e rapidità. La chiave di questo approccio è stata di far sì che, una volta scaricati e inseriti i dati all'interno di appositi fogli, queste tabelle preimpostate si auto-alimentino con i dati necessari in modo automatico, senza richiedere un intervento manuale costante.

Abbiamo fatto in modo che per ottenere questo risultato bastasse seguire solo alcuni semplici passaggi.

In primo luogo, per il funzionario, sarà necessario scaricare tramite il pacchetto ispettori i dati relativi al periodo di tempo indagato, sia per le cause iscritte che per quelle definite. Successivamente i due database dovranno essere inseriti in appositi fogli Excel che presenteranno già una riga di intestazione.

A questo punto le tabelle preimpostate cominceranno a popolarsi, poiché attingeranno le informazioni necessarie dai dati appena inseriti.

Nello specifico, le tabelle verranno alimentate attraverso un sistema che sfrutta alcune tabelle pivot precedentemente impostate e che hanno origine dai due set di dati caricati.

Attraverso questa lavorazione verranno ottenute delle tabelle suddivise per categoria:

- Cause ordinarie
- Separazioni e divorzi
- Cause speciali
- Sommari di cognizione e rito semplificato di cognizione

Ogni categoria poi è stata organizzata, ove necessario, in sottocategorie e suddivisa in base alla sezione.

Nelle Figure 17 e 18 sono rappresentati alcuni esempi delle tabelle finali relative ai flussi statistici.

TRIBUNALE DI BERGAMO 1° SEMESTRE 2023				
CAUSE ORDINARIE 1ª Sezione				
MAGISTRATI	Pendenza iniziale	Iscritte	Definite	Pendenza fine
GIUDICE 1	6	0	3	3
GIUDICE 2	43	32	47	28
GIUDICE 3	2	0	0	2
GIUDICE 4	8	0	2	6
GIUDICE 5	34	15	35	14
GIUDICE 6	8	10	15	3
GIUDICE 7	14	9	16	7
GIUDICE 8	41	24	29	36
GIUDICE 9	7	8	3	12
GIUDICE 10	33	14	22	25
GIUDICE 11	7	8	4	11
GIUDICE 12	4	0	0	4
GIUDICE 13	16	13	13	16
GIUDICE 14	18	12	10	20
GIUDICE 15	41	13	26	28
Totale	282	158	225	215

Figura 17: Tabella relativa ai flussi statistici delle cause ordinarie

TRIBUNALE DI BERGAMO 1° SEMESTRE 2023												
SPECIALE												

I ^a Sezione Civile												
MAGISTRATI	DECRETI INGIUNTIVI				CAUTELARI A.C.				RECLAMI AL COLLEGIO			
	Pendenza iniziale	Iscritte	Definite	Pendenza finale	Pendenza iniziale	Iscritte	Definite	Pendenza finale	Pendenza iniziale	Iscritte	Definite	Pendenza finale
GIUDICE 1	20	40	53	7	0	2	2	0	0	0	0	0
GIUDICE 2	0	34	34	0	1	0	0	1	0	1	1	0
GIUDICE 3	7	52	50	9	0	5	4	1	1	0	0	1
GIUDICE 4	2	14	15	1	2	0	2	0	0	1	1	0
GIUDICE 5	0	36	34	2	0	4	4	0	1	0	1	0
GIUDICE 6	13	17	16	14	3	6	6	3	1	0	0	1
GIUDICE 7	7	29	35	1	0	10	9	1	0	1	1	0
Totale	49	222	237	34	6	27	27	6	3	3	4	2

TRIBUNALE DI BERGAMO 1° SEMESTRE 2023												
---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

II ^a Sezione Civile												
MAGISTRATI	DECRETI INGIUNTIVI				CAUTELARI A.C.				RECLAMI AL COLLEGIO			
	Pendenza iniziale	Iscritte	Definite	Pendenza finale	Pendenza iniziale	Iscritte	Definite	Pendenza finale	Pendenza iniziale	Iscritte	Definite	Pendenza finale
GIUDICE 8	11	0	0	11	1	0	1	0	1	0	0	1
GIUDICE 9	0	2	1	1	0	0	0	0	2	0	2	1
GIUDICE 10	3	3	0	6	1	0	1	0	1	1	2	1
GIUDICE 11	15	0	9	6	0	1	1	0	2	0	1	1
GIUDICE 12	10	5	10	5	0	0	0	0	0	1	0	0
GIUDICE 13	0	2	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0
Totale	39	12	22	29	3	1	4	1	6	2	5	4

Figura 18: Tabella relativa ai flussi statistici delle cause speciali

Possiamo osservare come ogni tabella sia ripartita in quattro colonne principali: Pendenza iniziale, iscritte, definite e pendenza finale. Come già riportato, per le cause iscritte e quelle definite la tabella si alimenta utilizzando i dati scaricati tramite il pacchetto ispettori, invece per quanto riguarda la pendenza iniziale essa è ricavata facendo riferimento alla pendenza finale del report dei flussi statistici relativo al semestre precedente. La pendenza finale invece è calcolata come la somma tra la pendenza iniziale e le cause iscritte, meno le cause definite.

Utilizzando questo strumento prevediamo quindi che i dati possano essere organizzati automaticamente nelle tabelle necessarie per la reportistica richiesta dal Ministero della Giustizia permettendo inoltre di eliminare la necessità di eccessive lavorazioni manuali e garantendo la correttezza delle informazioni presentate nei report.

Inoltre, grazie alla scelta intrapresa di utilizzare Excel per sviluppare delle tabelle preimpostate rappresentava una soluzione pragmatica e altamente efficace per migliorare l'efficienza nella gestione dei dati statistici, rispettando allo stesso tempo i vincoli e le limitazioni del progetto. Questa prospettiva di essere una soluzione flessibile e adattabile che presenta buone possibilità di portare notevoli miglioramenti nell'elaborazione dei dati e nella generazione dei report richiesti dal Tribunale.

In aggiunta al lavoro svolto per semplificare e velocizzare il processo di redazione del report semestrale dei flussi statistici per le cause civili, abbiamo dedicato una sezione dello strumento sopra descritto agli indici di flusso.

Dopo aver svolto un'accurata ricerca degli indicatori di performance presenti nel contesto giuridico, ne abbiamo selezionato alcuni tra i più rilevanti. L'intento è di rendere lo strumento creato non solo un supporto che permettesse di semplificare e velocizzare la redazione del report semestrale, ma qualcosa che potesse fornire al Tribunale una base per compiere delle scelte guidate da dati quantitativi.

In particolare, abbiamo deciso di calcolare il *Disposition Time*, definito come cause pendenti a fine anno diviso cause definite in corso d'anno, il tutto moltiplicato per i giorni dell'anno, e il *Clearance Rate*, calcolato come il numero di cause definite nel periodo diviso il numero di cause iscritte.

Grazie a questa implementazione sarà possibile visualizzare le performance di una determinata sezione, categoria o giudice in modo immediato e anche in questo caso non sarà necessario per gli operatori del Tribunale compiere azioni manuali, poiché sarà tutto automatizzato attraverso alcune formule presenti nel foglio Excel.

2. Indagine sui Key Performance Indicators all'interno dei Tribunali

Gli indicatori di performance, comunemente noti come *Key Performance Indicators* (KPI) nell'ambito aziendale, consistono principalmente in dati quantitativi che forniscono un'analisi dettagliata delle strutture e dei processi di un'azienda. Nell'attuale panorama aziendale, i KPI rivestono una grandissima importanza per la pianificazione e il controllo efficace. Essi costituiscono una fonte cruciale di informazioni di supporto, contribuendo a creare trasparenza e fornendo assistenza ai decisori all'interno dell'organizzazione manageriale.

I KPI agiscono come un insieme di misure focalizzate su quegli aspetti delle prestazioni organizzative che sono fondamentali per il successo dell'organizzazione.

Tale successo è conseguenza anche della corretta selezione dei KPI, che riescano a garantire risposte immediate ed adeguate anche in caso di cambiamenti rapidi. Tuttavia,

l'identificazione degli indicatori è spesso difficile e richiede del tempo per raccogliere le necessità, misurarle e definirne regole e parametri.¹⁰⁰

Come sostenuto dalla ricerca di Collin (2002)¹⁰¹ il processo di sviluppo dei KPI implica la considerazione dei seguenti fattori:

- I KPI sono indicatori generali di prestazione che si concentrano sugli aspetti critici delle realizzazioni o dei risultati.
- Solo un numero limitato e gestibile di KPI è sostenibile per l'uso regolare. Avere troppi KPI (e troppo complessi) può richiedere molto tempo e risorse.
- L'uso sistematico dei KPI è essenziale poiché il loro valore deriva quasi completamente dal loro utilizzo.
- La raccolta dei dati deve essere resa quanto più semplice possibile.
- È necessaria una dimensione del campione ampia per ridurre l'impatto delle variabili specifiche del progetto. Pertanto, i KPI dovrebbero essere progettati per essere utilizzati in ogni progetto di costruzione.
- Affinché la misurazione delle prestazioni sia efficace, le misure o gli indicatori devono essere accettati, compresi e posseduti in tutta l'organizzazione.
- I KPI dovranno evolversi ed è probabile che una serie di KPI sarà soggetta a modifiche e perfezionamenti.
- Le visualizzazioni grafiche dei KPI devono essere semplici nel design, facili da aggiornare e accessibili.

L'utilizzo degli Indicatori Chiave di Performance (KPI) per l'analisi e la valutazione dei processi giuridici, in particolare per quanto riguarda la loro durata, è un tema consolidato nel panorama giuridico.

Dal momento in cui il Ministero della Giustizia Italiano ha iniziato a promuovere l'adozione di processi di digitalizzazione nei tribunali, è emersa la necessità di individuare specifici Indicatori chiave di performance (KPIs) che potessero fornire un quadro completo sulla situazione dei tribunali.

¹⁰⁰ M. BADAWY, A.A. ABD EL-AZIZ, AMIRA M. IDRESS, HESHAM HEFNY, SHROUK HOSSAM, *A survey on exploring key performance indicators*, Future Computing and Informatics Journal, Volume 1, Issues 1–2, 2016, pp. 47-52, <https://doi.org/10.1016/j.fcij.2016.04.001>

¹⁰¹ COLLIN, J., *Measuring the success of building projects – improved project delivery initiatives*, 2002, July 2002.

Negli anni sono state avanzate diverse ipotesi su quali fossero gli indicatori di maggiore importanza da tenere monitorati. Nello studio di *Keiltz*, (2014)¹⁰² è stato condotto un confronto tra alcuni parametri, esaminandone gli aspetti e valutando la possibilità di una loro generalizzazione. È stato posto l'accento sulla necessità di uniformare l'uso dei KPI su scala globale, tenendo conto delle diverse realtà giuridiche in cui operano i tribunali. Uno dei principali punti di riferimento utilizzati per questo confronto è rappresentato da *Hall* (2012)¹⁰³, che offre un ampio catalogo di KPI per la valutazione dei tribunali, considerando non solo l'output in termini di casi risolti e carichi di lavoro nel corso del tempo, ma anche riguardo alle spese sostenute dalle parti coinvolte e dal Tribunale stesso. Nel report *CEPEJ*¹⁰⁴ (2011), viene sottolineata l'importanza di tenere monitorata, l'efficienza e la produttività dei tribunali e dei giudici attraverso gli indicatori di performance, focalizzandosi anche sugli aspetti qualitativi. Infatti, si sostiene nel report che spesso viene adottato un approccio che mira ad evidenziare solo gli aspetti di efficienza e produttività, trascurando quelli qualitativi. In Paesi come Finlandia e Paesi Bassi esiste un sistema di valutazione della qualità relativo all'ambito giuridico, composto da un insieme di indicatori e strumenti di misurazione per calcolare la qualità di un tribunale. Le cinque aree principali di misura sono:

- Indipendenza ed imparzialità
- Tempestività delle procedure
- Competenze del giudice
- Trattamento delle parti nelle udienze
- Qualità giudiziaria

Come risposta alla necessità di mantenere dei parametri di valutazione confrontabili e unificati tra i paesi facenti parte dell'Unione Europea, la "Commissione Europea per l'efficienza della giustizia" (*CEPEJ*) ha dedicato considerevole impegno alla definizione

¹⁰² KEILITZ I., LONERGAN K., MENZIES N., FERNANDEZ-MONGE F., *An introduction to selecting the right indicators to improve court performance*, in Technical report, The World Bank, 2014, in <http://documents1.worldbank.org/curated/en/547521505894440476/pdf/119826-BRI-Just-Development>

¹⁰³ HALL, D., KEILITZ, D.: *Global measures of court performance. International Consortium for Court Excellence* (ICCE) (2012). https://www.courtexcellence.com/data/assets/pdf_file/0021/7617/global-measures-pre-publication-sep-2018.pdf

¹⁰⁴ P Albers - *European Commission for the Efficiency of Justice*, 2011

di KPI da applicare ai tribunali europei. Attualmente, le misure *CEPEJ* sono disponibili nel report *CEPEJ* (2021)¹⁰⁵

Alcune delle misure più significative riportate sono:

- *Clearance Rate*: rapporto tra i casi iscritti e i casi definiti in un determinato periodo, in percentuale.

$$\text{Clearance Rate}(\%) = \frac{\text{casi definiti}}{\text{casi iscritti}} * 100$$

- *Case Turnover Ratio*: rapporto tra il numero di casi definiti e il numero di casi pendenti alla fine del periodo.

$$\text{Case Turnover Ratio} = \frac{\text{Casi definiti}}{\text{Casi pendenti}}$$

- *Disposition Time*: rapporto che fornisce una stima del tempo medio prevedibile di definizione dei procedimenti confrontando lo stock di pendenze alla fine dell'anno con il flusso dei procedimenti definiti nell'anno.

$$\text{Disposition Time} = \frac{\text{Casi definiti}}{\text{Casi pendenti}} * 365$$

Altri indicatori:

- *Efficiency Rate*: rapporto tra il numero del personale impiegato in un tribunale in un anno e la definizione di cause dello stesso tribunale alla fine dell'anno.
- *Total Backlog*: casi pendenti, rimasti irrisolti, alla fine del periodo.
- *Backlog Resolution*: tempo necessario per risolvere l'arretrato totale in mesi o giorni, calcolato come il rapporto tra il numero di casi e il tempo di liquidazione.
- *Case per Judge*: numero di cause di un particolare tipo per giudice nel periodo indicato
- *Standard Departure*: scostamento dagli obiettivi fissati per tipologia di caso nel periodo indicato, in percentuale o in giorni

Un'altra visione arriva dall'*International Consortium for court excellence*, che ha sviluppato l'*International Framework of Court Excellence*, ovvero una guida che permetta di individuare gli indicatori e gli strumenti utili a monitorare e migliorare l'amministrazione della giustizia in tutti i tribunali del Mondo.

¹⁰⁵ CEPEJ, "Revised Saturn Guidelines for Judicial Time Management", in <https://rm.coe.int/cepej-2021-13-en-revised-saturn-guidelines-4th-revision/1680a4cf81>

L'International Framework for Court Excellence è un sistema di gestione della qualità ideato per guidare i tribunali nell'ottimizzazione delle loro performance ed è progettato per promuovere l'eccellenza nei tribunali in maniera completa comprende i seguenti elementi:

- Un insieme di valori fondamentali universali, sette ambiti di eccellenza dei tribunali allineati a tali valori, concetti e strumenti attraverso i quali tribunali di tutto il mondo possono volontariamente valutare e migliorare la qualità della giustizia e dell'amministrazione giudiziaria.
- Un processo di autovalutazione che utilizza il questionario di autovalutazione dell'eccellenza della corte che valuta la prestazione di un tribunale rispetto a sette aree di eccellenza e fornisce indicazioni ai tribunali per migliorare la propria prestazione.
- Le *Global Measures of Court Performance*, che comprendono undici misure fondamentali della performance dei tribunali mirate, chiare e attuabili in linea con i valori e le aree di eccellenza dei tribunali del Quadro.

Le undici *Core Measures* sono:

1. *Court User Satisfaction*: la percentuale di utenti del tribunale che ritengono che il tribunale fornisca giustizia servizi giudiziari accessibili, equi, accurati, tempestivi, competenti e cortesi.
2. *Access Fees*: le spese processuali medie pagate nelle cause civili.
3. *Case Clearance Rate*: il numero di cause definite in proporzione al numero di cause iscritte.
4. *On-Time Case Processing*: la percentuale di casi risolti oppure risolti entro i tempi stabiliti.
5. *Duration of Pre-Trial Custody*: il tempo medio trascorso dagli imputati penali che non sono stati condannati per un reato, in attesa di processo.
6. *Court File Integrity*: la percentuale di fascicoli che possono essere individuati e recuperati in modo tempestivo e che soddisfano gli standard stabiliti di accuratezza, organizzazione e completezza.
7. *Case Backlog*: la percentuale di casi arretrati che hanno superato i tempi o gli standard temporali stabiliti.

8. *Trial Date Certainty*: la certezza con cui gli eventi importanti di elaborazione dei casi si verificano quando programmati, espressa come percentuale dei processi che si svolgono quando programmati per la prima volta.
9. *Employee Engagement*: la percentuale di dipendenti di un tribunale che, come misurato da un sondaggio condotto a livello giudiziario, sono appassionati del proprio lavoro, impegnati nella missione del tribunale e, di conseguenza, sono dediti al proprio lavoro.
10. *Compliance with Court Orders*: l'importo totale dei pagamenti di sanzioni pecuniarie (multe e onorari) riscossi da un tribunale o da un sistema giudiziario, espresso come percentuale dell'importo totale delle sanzioni pecuniarie ordinate da un tribunale in un dato periodo di tempo.
11. *Cost Per Case*: il costo medio della risoluzione di un singolo caso giudiziario, disaggregato per livello e sede del tribunale e per tipologia di causa.

La presenza di numerosi indicatori, la loro varietà e la disomogenea diffusione è in parte dovuta al fatto che i tribunali italiani, nonostante siano soggetti a una serie di regolamenti e procedure per garantire l'efficienza e la trasparenza del loro funzionamento, non sono soggetti ad una specifica obbligazione che richieda loro di monitorare le proprie performance in modo continuo o sistematico.

Tuttavia, esistono meccanismi di controllo e supervisione che possono influenzare indirettamente la valutazione delle performance dei tribunali.

Ad esempio, tramite il documento “Sistema di misurazione e valutazione delle performance” (2021)¹⁰⁶ vengono fornite delle linee guida per la misurazione e la valutazione delle performance, attraverso apposite tabelle e questionari da compilare, che tuttavia non rappresentano un obbligo. Inoltre, esistono degli organi di controllo e supervisione, come il Consiglio Superiore della Magistratura, che monitorano il lavoro dei magistrati e possono adottare misure correttive se necessario¹⁰⁷. Inoltre, il governo italiano può definire obiettivi e indicatori di performance per il sistema giudiziario nel suo complesso, ma la loro implementazione dipenderà in larga misura dalle risorse disponibili e dalla volontà delle autorità giudiziarie locali.

¹⁰⁶ Ministero delle Giustizia, “*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*”, (2021), <https://performance.gov.it/performance/sistemi-misurazione-valutazione/documento/773>

¹⁰⁷ <https://www.csm.it/web/csm-internet/csm/attribuzioni-e-funzionamento>