



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



Ministero della Giustizia



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELL'INSUBRIA

NEXT GENERATION UPP: NUOVI SCHEMI COLLABORATIVI TRA UNIVERSITÀ E UFFICI GIUDIZIARI PER IL MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLE PRESTAZIONI DELLA GIUSTIZIA NELL'ITALIA NORD-OVEST
Progetto finanziato con il contributo dell'Unione europea, Programma Operativo Nazionale Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Fondo Sociale europeo e Fondo europeo di sviluppo regionale
Codice progetto: CUP D19J22000240006.

STATO ED EVOLUZIONE DEI SERVIZI DI GESTIONE DEL CONTENZIOSO E UTILIZZO DELL'UPP

Tribunale di Sondrio





Sommario

| | |
|---|----|
| Introduzione..... | 3 |
| Lo stato delle performance del Tribunale (a luglio 2022)..... | 4 |
| 1. Preesistenza dell'UPP..... | 4 |
| 2. Strumenti regolatori | 4 |
| 3. Risorse umane | 4 |
| 4. Risorse materiali | 5 |
| 6. Modelli statistici | 5 |
| 7. Aree di attività | 5 |
| 8. Punti di forza dell'Ufficio Giudiziario | 5 |
| 10. Punti di debolezza dell'Ufficio Giudiziario..... | 6 |
| 11. Punti di debolezza dell'UPP | 6 |
| 12. Piano formativo ed erogazione della formazione | 6 |
| Struttura organizzativa del Tribunale: descrizione grafica e analisi..... | 7 |
| Area Giurisdizionale..... | 7 |
| Area Amministrativa | 7 |
| Risultato dei questionari somministrati presso Tribunale..... | 8 |
| Evidenze emerse | 9 |
| Sottodimensionamento del personale: | 9 |
| Vacanza del Dirigente Amministrativo: | 9 |
| Dismissione del cartaceo: | 9 |
| Dotazioni e risorse interne:..... | 10 |
| Funzioni AUPP: | 10 |
| Organizzazione interna: | 10 |
| Formazione AUPP:..... | 10 |
| Smart working e Innovazione:..... | 11 |
| Relazioni esterne: | 11 |
| Organizzazione dell'udienza penale: | 11 |
| Archivio delle sentenze penali: | 11 |
| Banche dati delle cancellerie: | 11 |



| | |
|---|----|
| SharePoint:..... | 12 |
| Elaborazione dati statistici e banca dati giurisprudenziale:..... | 12 |
| L'analisi del contenzioso civile e del ruolo dell'UPP | 12 |
| A. Logiche di scelta dei domini analizzati..... | 12 |
| B. Report AS IS - TO BE – Procedimento di separazione giudiziale | 13 |
| AS IS: | 13 |
| Controlli di cancelleria | 13 |
| Scheda di controllo | 13 |
| Stampa del fascicolo | 13 |
| Controllo sui depositi urgenti..... | 13 |
| Determinazioni in relazione all'urgenza | 13 |
| Udienza presidenziale | 13 |
| TO BE: | 14 |
| C. Focus Group | 14 |
| Linee guida per l'implementazione di eventuali proposte di miglioramento..... | 15 |
| Appendice | 16 |

Introduzione

Il presente report intende esporre i risultati dello studio di natura gestionale e organizzativa operato presso il Tribunale di Sondrio nell'ambito della Fase 2 del progetto di ricerca Next Generation UPP. All'esito di una prima ricognizione della situazione in cui versava l'Ufficio Giudiziario operata a luglio 2022, si sono svolti tre incontri con il personale nel corso dei quali sono state illustrate le aree, gli obiettivi e la metodologia della ricerca; successivamente, con il supporto di un Addetto all'Ufficio per il Processo, si è proceduto all'analisi del procedimento di separazione giudiziale con l'obiettivo di individuare ed evidenziare eventuali aree di criticità (non solo limitate al procedimento in esame); infine, è stato condotto un focus group volto a raccogliere gli elementi di criticità riguardanti la struttura organizzativa dell'Ufficio Giudiziario nel suo complesso.

Il report è organizzato in quattro capitoli principali:

1. Stato delle Performance del Tribunale (a luglio 2022):

In questa sezione si esaminano diversi aspetti del Tribunale, tra cui gli strumenti regolatori utilizzati, le risorse umane e materiali disponibili, le tecnologie impiegate, i modelli statistici utilizzati per l'analisi delle performance, le diverse aree di attività e la programmazione ed erogazione della formazione. Si identificano i punti di forza e di debolezza sia dell'Ufficio Giudiziario che dell'Ufficio del Processo (UPP).

2. Struttura Organizzativa del Tribunale:

Questa sezione del report fornisce una rappresentazione grafica e un esame della struttura organizzativa del Tribunale. L'analisi si suddivide in due sottosezioni focalizzate sull'Area di Giurisdizione e sull'Area Amministrativa, in cui vengono illustrati i processi interni, i rapporti gerarchici e la distribuzione delle responsabilità. Viene inoltre presentata l'analisi dei risultati dei questionari somministrati al personale del Tribunale che fornisce una prospettiva sulla percezione interna della struttura organizzativa.

3. Analisi del Contenzioso Civile e del Ruolo dell'UPP:

Questa sezione si concentra sull'esame del contenzioso civile e del contributo dell'UPP in questo ambito.

4. Linee Guida per l'Implementazione delle Proposte:

La sezione finale del report presenta una serie di raccomandazioni, basate sugli esiti delle analisi precedenti, per l'eventuale adozione di misure di miglioramento negli ambiti relativi a: gestione delle risorse interne;

efficienza dell'UPP; organizzazione interna del Tribunale; adozione di strategie di smart working e innovazione; relazioni esterne.

In sintesi, il presente report intende fornire una panoramica dettagliata e completa della situazione attuale del Tribunale di Sondrio, con un occhio attento all'identificazione di aree di miglioramento e alla definizione di strategie per il rafforzamento della struttura organizzativa e delle performance generali. Si avvale di un approccio tecnico e accademico, basato su principi di organizzazione aziendale e public management, per offrire una valutazione quanto più accurata e approfondita possibile. A tal fine, si allegano due rapporti di ricerca: il primo inquadra i principali modelli di public management e i meccanismi di valutazione applicabili nel settore pubblico; il secondo presenta, invece, i risultati di una ricerca comparatistica sui sistemi giudiziari spagnolo, statunitense e britannico, con l'intento di individuare eventuali opportunità di miglioramento organizzativo dai

modelli internazionali dell'Oficina judicial spagnola, dei Justice clerk statunitensi e dei Judicial assistants britannici (Allegati E e F).

Lo stato delle performance del Tribunale (a luglio 2022)

1. Preesistenza dell'UPP

Coerentemente con quanto previsto dai Decreti-legge 179/2012 e 90/2014, nonché dai successivi interventi normativi del Ministero della Giustizia e del CSM, il Tribunale di Sondrio ha formalmente istituito l'Ufficio per il Processo (di seguito anche "UPP") nel mese di ottobre 2018 con decreto n. 24 del Presidente del Tribunale.

Il progetto prevedeva la costituzione di due macrostrutture:

1. settore civile e volontaria giurisdizione
2. settore penale dibattimentale.

Nella sua iniziale composizione, le risorse umane assegnate all'Ufficio per il Processo erano i giudici onorari e il personale di cancelleria. Si rileva a riguardo l'indisponibilità di tirocinanti e stagisti presso il Tribunale dovuta, in particolar modo, alla sua collocazione geografica distante dalle principali vie di comunicazione presenti sul territorio e sprovvista di una sede universitaria.

L'Ufficio per il Processo, così progettato, nasce con l'intento di supportare i magistrati della sezione civile nella preparazione dell'udienza, nello svolgimento delle attività istruttorie, nella redazione di minute, negli studi giurisprudenziali, affinché gli stessi possano concentrare i loro sforzi sulla scrittura della sentenza senza eccessivi aggravii. Tale modalità di lavoro avrebbe consentito di velocizzare i tempi di gestione dei flussi e quindi di migliorare gli indici di smaltimento e di ricambio. A seguito della sua attuazione, si è però verificato un depauperamento delle risorse ad esso assegnate, in particolar modo, relativo ai giudici onorari.

2. Strumenti regolatori

Su impulso del Decreto-Legge 80/21 e potendo contare sul pool di nuove risorse previste dal PNRR e destinate all'implementazione dell'Ufficio per il Processo, nel 2021 viene adottato dal Presidente e dal Direttore Amministrativo un provvedimento organizzativo (Piano Organizzativo UPP) volto a disciplinare tale struttura.

3. Risorse umane

Ai sensi del D.M. 28.09.2021 "Determinazione della pianta organica del personale amministrativo a tempo determinato addetto all'ufficio del processo", al Tribunale di Sondrio erano state assegnate 10 risorse. Secondo quanto previsto dal Piano Organizzativo, si intendeva allocare 4 Addetti all'Ufficio per il Processo (di seguito anche "AUPP") al settore civile suddivisi tra le macroaree del contenzioso, lavoro, previdenza e assistenza, istanze di fallimento; 4 al settore penale di cui 2 alla macroarea GIP/GUP e 2 al dibattimento; 2 al settore amministrativo di cui 1 all'Ufficio Recupero Crediti e 1 alla macroarea Protocollo, Segreteria Presidenza e



magistrati, Gestione personale, Economato, Logistica, Informatizzazione, Sito web, Albo periti e CTU, Spese di funzionamento ex l. 902/2014.

A dispetto di quanto previsto dal D.M. 28.09.2021, le risorse che hanno effettivamente assunto le funzioni presso il Tribunale di Sondrio sono solamente 3, che sono state assegnate una al settore civile, una al penale e una all'area amministrativa. Pertanto, attualmente l'Ufficio per il Processo è composto da 3 AUPP e 2 giudici onorari del settore civile.

4. Risorse materiali

Le risorse materiali destinate all'UPP e gli spazi assegnati agli addetti sono numericamente adeguati: ognuno degli addetti ha una propria stanza dotata di strumenti tecnici e informatici.

5. Strumenti Tecnologici

Gli addetti all'UPP hanno la possibilità di accedere a tutti i principali software in uso presso il Tribunale e ai sistemi gestionali quali la Consolle del magistrato e la Consolle dell'assistente, accessibile anche da remoto. Gli addetti sono registrati sul dominio giustizia con accredito su ADN, sono altresì dotati di CNS e firma digitale.

6. Modelli statistici

Allo stato attuale non risulta implementato alcun modello statistico di rilevazione delle attività dei funzionari dell'UPP.

7. Aree di attività

Gli AUPP svolgono la maggior parte delle mansioni previste dal Piano Organizzativo, principalmente di raccordo tra l'attività amministrativa e quella giurisdizionale indirizzato allo smaltimento dell'arretrato. Gli incarichi non attribuiti al personale AUPP nel settore civile riguardano la valutazione di opportunità conciliative e la predisposizione di ordinanze di concessione/sospensione di esecutività titoli e di pagamento somme, nel settore amministrativo, invece, non si occupano della digitalizzazione dell'archivio, della gestione contrattuale e manutentiva, della ricognizione dello stato documentale e della collaborazione con l'Archivio di Stato.

8. Punti di forza dell'Ufficio Giudiziario

Ottimo livello di efficienza e buona capacità di smaltimento che si riflette nel valore del disposition time (DT), tendenzialmente positivo e inferiore rispetto alla media nazionale



9. Punti di forza dell'UPP

Il progetto organizzativo dell'UPP era particolarmente ambizioso e dettagliato, prevedeva una struttura articolata in task force ad hoc che contribuissero al miglioramento e al rafforzamento della governance del Tribunale. A causa dell'esiguità delle risorse effettivamente assegnate, tale struttura non è stata implementata, ciononostante gli AUPP risultano competenti, ben integrati nel contesto lavorativo e di concreto aiuto nello smaltimento dell'arretrato.

10. Punti di debolezza dell'Ufficio Giudiziario

Grave scoperta della pianta organica relativamente a tutte le figure professionali specie nella qualifica di funzionario giudiziario;

Difficoltà nell'avviare nuove procedure di organizzazione, innovazione e informatizzazione a causa del contesto gravemente deficitario.

11. Punti di debolezza dell'UPP

- Immissione in servizio di un numero di addetti inferiore a quello assegnato (3/10);
- Strumenti informatici inadeguati;
- Assenza cronica di tirocinanti ex art. 73 d.l. 69/2013;
- Il tempo dedicato alla formazione del personale non viene investito in modo proficuo essendo la durata dell'incarico degli addetti all'UPP troppo breve.

12. Piano formativo ed erogazione della formazione

La modalità di erogazione della formazione è stata quella del training on the job, i due addetti assegnati ai settori penale e amministrativo sono stati formati dal direttore amministrativo; l'addetto assegnato al settore civile è stato formato da un funzionario della cancelleria. Diversamente da quanto previsto dal Piano Organizzativo, i magistrati non hanno partecipato al training degli AUPP.

Allegato A - Lo stato delle performance del Tribunale (estate 2022)

Struttura organizzativa del Tribunale: descrizione grafica e analisi

Il Tribunale di Sondrio è di ridotte dimensioni, sia in termini strutturali che di organico. È organizzato in due aree funzionali: l'area amministrativa e l'area giurisdizionale, quest'ultima è composta da due Sezioni una civile e una penale (promiscua). Le risorse umane attualmente impiegate presso il Tribunale sono 36, suddivise tra magistrati, personale amministrativo e Addetti UPP.

Area Giurisdizionale

La Sezione civile è presieduta dal Dott. Giorgio Barbuto, che ricopre contestualmente la presidenza del Tribunale, si compone di 5 giudici togati e 2 giudici onorari a fronte di un organico previsto di 11 magistrati. Le materie trattate dalla Sezione sono diritto del lavoro e previdenza, diritti reali e volontaria giurisdizione, fallimenti e procedure concorsuali, contenzioso civile, giudice tutelare, settore famiglia, procedimenti di esecuzione immobiliare e mobiliare, di competenza specifica dei 2 giudici onorari assegnati.

La Sezione penale è presieduta dal Dott. Antonio De Rosa ed è composta da 5 giudici togati, come previsto da organico. Si tratta di una sezione promiscua che si occupa pertanto sia di procedimenti in fase dibattimentale che di procedimenti nella fase delle indagini preliminari (GIP/GUP).

Area Amministrativa

L'area amministrativa è coordinata dalla direttrice amministrativa Dott.ssa Gianfranca Sardeo, si compone di 19 risorse impiegate a fronte di un organico teorico di 42 unità. Si rileva a riguardo un tasso di scopertura pari al 55%.

Tale unità organizzativa è costituita dalla Cancelleria civile, dalla Cancelleria penale e dagli Uffici amministrativi a supporto delle stesse cancellerie.

La Cancelleria civile è suddivisa in 3 settori di competenza: Volontaria Giurisdizione, lavoro e previdenza la cui responsabile è la Dott.ssa Mariangela Carugo; Procedure concorsuali; Esecuzioni civili mobiliari e immobiliari diretti dal Dott. Roberto Toro.

Alla cancelleria civile sono assegnate complessivamente 9 risorse amministrative e 1 addetto all'Ufficio per il Processo.

La Cancelleria penale è articolata in 3 aree specifiche: Penale Dibattimentale; Ufficio Corpi di Reato; GIP-GUP ed è guidata dalla Direttrice Amministrativa del Tribunale. Il personale impiegato è pari 10 unità a cui si aggiunge un addetto all'Ufficio per il Processo.

Oltre alle cancellerie, l'area amministrativa comprende la Segreteria Amministrativa, l'Ufficio Recupero Crediti a cui è affidato un AUPP, l'Ufficio Spese di Giustizia e l'Ufficio Fondo Unico Giustizia.

Allegato B struttura analitica organigramma

Risultato dei questionari somministrati presso Tribunale

I nuclei tematici indagati mediante la survey, diffusa a tutto il personale del Tribunale, riguardano la formazione degli AUPP, le attività di loro competenza e il livello di collaborazione con il personale, le competenze trasversali e la dotazione informatica e tecnologica di cui dispone l'Ufficio Giudiziario.

Il tasso di risposta rilevato si distribuisce come segue:

Magistrati: 57%

Personale Amministrativo: 36%

AUPP: 100%

Le principali questioni emerse dall'analisi dei risultati ottenuti vengono di seguito elencate:

1. Gli AUPP sono stati impiegati prettamente nelle Cancellerie e nell'area amministrativa, hanno dimostrato competenze, disponibilità e un buon livello di motivazione. Risulta problematico l'esiguo numero di risorse effettivamente assegnate, non sufficiente per far fronte alle esigenze delle Cancellerie e dei Magistrati.
2. La formazione ricevuta è giudicata mediamente adeguata dagli AUPP, concordano con il personale di cancelleria nell'individuare la gestione dei dati e le attività di tipo amministrativo quali ambiti di potenziamento formativo. I magistrati, non interagendo assiduamente con gli AUPP, non hanno espresso una valutazione in merito al fabbisogno formativo.
3. Le principali attività che impegnano maggiormente gli AUPP sono quelle di cancelleria e di raccordo tra mansioni giurisdizionali e amministrative. Si occupano raramente dello studio dei fascicoli, della preparazione delle bozze di provvedimenti semplici e del supporto al Giudice.
4. Il contributo degli AUPP alle performance del giudice è considerato scarsamente importante dagli addetti e dal personale di magistratura. Diversamente, emerge un consenso generalizzato nel valutare significativo il lavoro degli AUPP per le performance dell'Ufficio Giudiziario nel suo complesso.
5. La collaborazione professionale degli AUPP è giudicata positivamente da tutti i soggetti rispondenti
6. La valutazione complessiva dell'esperienza è mediamente positiva per tutti i rispondenti, con un indice di gradimento particolarmente alto da parte del personale amministrativo. Gli AUPP ritengono interessante e formativa l'esperienza negli Uffici per il Processo ma non necessariamente utile in funzione di future opportunità professionali. I magistrati considerano gli AUPP una risorsa preziosa per il funzionamento dell'Ufficio nel suo complesso ma, a causa del numero insufficiente di risorse assegnate, manca la possibilità di dare un contributo effettivo all'attività giurisdizionale;
7. Complessivamente le competenze informatiche dichiarate da AUPP, Magistrati e Personale Amministrativo sono superiori alla soglia della sufficienza. Rispetto all'uso dei programmi specifici per la professione si segnala che gli AUPP e i Magistrati potrebbero giovare di percorsi formativi ad hoc;
8. Le competenze trasversali più frequentemente applicate dagli AUPP sono "visione sistemica", "problem solving", "collaborazione verso il risultato", "gestione del tempo", "spirito di iniziativa" e "autocontrollo"; mentre Magistrati e il Personale Amministrativo applicano maggiormente "l'attenzione alla qualità" e "la gestione del tempo".

9. I problemi informatici più frequenti segnalati sono l'obsolescenza dei PC, la debolezza della connessione di rete, la lentezza nel funzionamento di alcuni applicativi.

Evidenze emerse

Basandosi sull'analisi degli organigrammi, dei sondaggi e delle interviste e delle riunioni svolte è possibile individuare alcuni aspetti prioritari sui quali occorre focalizzare l'attenzione al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Sondrio. Sono state identificate le seguenti categorie chiave:

Sottodimensionamento del personale:

Il Tribunale di Sondrio soffre di un'importante carenza di personale amministrativo specie nei ruoli apicali, dovuta ai numerosi pensionamenti, che comporta un'inadeguatezza di tale contingente non solo a livello quantitativo ma anche qualitativo. Tale situazione deficitaria fa sì che, per mantenere performance quantitative positive, il sistema operi in uno stato di perenne emergenza che rende complesso apportare cambiamenti organizzativi e avviare procedure di informatizzazione, non avendo a disposizione le risorse per implementarle. Il personale UPP avrebbe dovuto alleggerire la pressione lavorativa su tutte le unità organizzative permettendo di rafforzare la governance del Tribunale, ma l'esiguità delle risorse effettivamente assegnate ha ridotto drasticamente il possibile impatto di tale istituto.

Vacanza del Dirigente Amministrativo:

Per diverso tempo la funzione del Dirigente Amministrativo è stata vacante obbligando il Presidente del Tribunale ad assumerne le veci. Recentemente la Dott.ssa Gianfranca Sardeo ha assunto gli incarichi propri del dirigente amministrativo che si sommano, però, all'attività di gestione della cancelleria penale, manca pertanto una figura ad hoc che ricopra tale funzione.

Dismissione del cartaceo:

Tutti i registri in uso presso le Cancellerie sono stati digitalizzati ad eccezione di quello del patrocinio a spese dello Stato



Dotazioni e risorse interne:

Il Tribunale non dispone di un tecnico informatico in loco ma è condiviso con il Tribunale di Lecco, ciò comporta che in caso di problemi informatici gli stessi non possano essere risolti con tempestività determinando un significativo rallentamento nelle attività quotidiane.

Funzioni AUPP:

La situazione complessiva del Tribunale e il numero ridotto di risorse immesse non hanno consentito di strutturare l'UPP come unità organizzativa specializzata a supporto del magistrato. Il modello ad personam è risultato di impossibile realizzazione a causa dello squilibrio evidente tra il numero di AUPP e di magistrati addetti presso il Tribunale. Le risorse sono state di fatto impiegate nelle attività di cancelleria al fine di smaltire l'arretrato e contribuire alla lavorazione dei carichi quotidiani che diversamente non sarebbero stati portati a compimento in tempi adeguati.

Organizzazione interna:

- Data la sua collocazione geografica e il contesto infrastrutturale in cui è inserito, l'Ufficio Giudiziario di Sondrio è un tribunale di frontiera poco attrattivo dal punto di vista delle nuove assunzioni e della permanenza stabile e duratura delle risorse. L'elevato turnover del personale, che non viene sostituito in tempi ragionevoli, favorisce l'accumularsi dell'arretrato durante le fasi di vacanza.
- Non esiste una prassi organizzativa interna che stabilisca un sistema uniforme di prioritizzazione dei casi inviati dai magistrati alle cancellerie, ciò impone ai funzionari amministrativi di individuare le urgenze solo a valle di un'analisi complessiva di tutte le richieste pervenute, diluendo notevolmente i tempi di lavorazione.
- Carenza di pubblicità delle soluzioni organizzative. Le tabelle organizzative non sono disponibili sul sito del Tribunale.

Formazione AUPP:

La formazione somministrata dal Ministero della Giustizia, mediante webinar online, è stata di stampo prettamente teorico e ridondante rispetto alle conoscenze acquisite durante il corso di laurea in Giurisprudenza. Sarebbe stata maggiormente proficua una formazione professionalizzante e ritagliata sulle competenze necessarie per svolgere le mansioni quotidiane, specie rispetto all'uso degli applicativi in adozione presso il Tribunale.



Smart working e Innovazione:

Benché vi sia stato un significativo avanzamento nella digitalizzazione degli atti, specie su impulso della Direttrice amministrativa e grazie al lavoro della cancelleria civile e degli AUPP, tra alcuni dei magistrati permane una cultura del cartaceo che rallenta inevitabilmente i processi di digitalizzazione dell'Ufficio Giudiziario. L'elevato livello di efficienza organizzativa e digitalizzazione rilevato nelle cancellerie non trova, infatti, conferma anche nell'area giurisdizionale. In tale ambito rientra anche il tema dello smart working, i sistemi informatici possono essere utilizzati da remoto ma con funzionalità ridotte, spesso, però, le mansioni assegnate richiedono l'accesso ai fascicoli che in alcuni casi sono disponibili solo in formato cartaceo. Non potendo consultare i fascicoli al di fuori del Tribunale, lo smart working è di fatto una modalità di lavoro poco praticata.

Relazioni esterne:

- Le relazioni con l'avvocatura sono positive e improntate alla collaborazione, ciononostante sarebbe opportuno rafforzare un coordinamento territoriale strutturato, specie a livello distrettuale al fine di rendere più agevoli e rapide le comunicazioni tra gli Uffici Giudiziari e promuovere lo scambio di buone prassi.
- Si è instaurata una forte sinergia con la Procura specie in relazione all'adozione del TIAP, sono state infatti organizzate delle giornate di formazione volte a comprendere al meglio le funzionalità di tale strumento informatico.

Organizzazione dell'udienza penale:

L'udienza penale viene organizzata in modo da condensare al suo interno sia parte della fase di istruttoria che di quella di decisione. Si tratta di una prassi organizzativa interna volta ad ottimizzare i tempi di svolgimento delle udienze e a consentire una più efficace sostituzione tra gli avvocati.

Archivio delle sentenze penali:

È stato realizzato un archivio delle sentenze penali consultabile dai magistrati del dibattimento e della sezione GIP/GUP, costituito da cartelle condivise ripartite secondo il principio della disclosure.

Banche dati delle cancellerie:

Su impulso della Direttrice Amministrativa, è stata digitalizzata la maggior parte dei documenti in uso presso le cancellerie e sono state create delle banche dati.

SharePoint:

La cancelleria civile dispone di uno SharePoint che consente una visibilità capillare delle attività in essere.

Elaborazione dati statistici e banca dati giurisprudenziale:

Il Tribunale di Sondrio non dispone di un Ufficio Innovazione strutturato, inoltre dato l'esiguo numero di AUPP assegnati nessuno di questi è stato impiegato nell'attività di elaborazione dei dati statistici. Tra gli obiettivi previsti nel Progetto Organizzativo vi era la realizzazione di una banca dati giurisprudenziale suddivisa per tipologia di procedimenti da utilizzare a fini statistici, anche in tal caso data la scarsità di risorse non è stato possibile portare a compimento tale proposito.

Allegato C – Risultati survey

L'analisi del contenzioso civile e del ruolo dell'UPP

A. Logiche di scelta dei domini analizzati

Le performance quantitative del Tribunale di Sondrio sono particolarmente positive rispetto al quadro nazionale e distrettuale, nel 2021 il Disposition Time del settore civile (450) è nettamente inferiore a quello nazionale (567) e distrettuale (663); il numero di procedimenti pendenti è tra i più bassi di tutto il distretto della Corte d'Appello di Milano e la stessa evidenza si applica all'arretrato civile. Nell'ambito dei procedimenti civili pendenti nel 2021, separazioni e divorzi incidono per il 7,2% a fronte della percentuale nazionale pari al 6,1%.

Il principale oggetto d'analisi dell'assetto organizzativo del Tribunale è consistito nell'individuazione di un procedimento largamente utilizzato di cui è stato diagrammato il flusso di lavoro. Considerate le performance dell'Ufficio Giudiziario, il lavoro di modellazione si pone l'obiettivo di mappare le prassi operative impiegate e le relazioni di interdipendenza tra gli agenti al fine di intercettare eventuali criticità e colli di bottiglia e proporre possibili interventi migliorativi volti a incrementare il livello della qualità delle prestazioni in termini di giustizia erogata.

A valle di un confronto con i referenti individuati presso il Tribunale, è stato selezionato il procedimento di separazione giudiziale, oggetto di analisi anche degli altri Tribunali di competenza dell'Università degli Studi dell'Insubria (Como, Varese e Lecco). In tal senso l'uniformità del campione permette di comparare le evidenze emergenti dalla modellazione e di individuare gli elementi distintivi di ciascuno contesto analizzato.

Dato il livello di efficienza riscontrato nella mappatura del workflow e nelle prassi organizzative adottate per ottimizzare il lavoro nel contesto altamente deficitario della cancelleria civile, è stato realizzato un focus group volto a rilevare eventuali problematiche nell'assetto organizzativo complessivo dell'Ufficio Giudiziario. Il focus group ha coinvolto un AUPP, la direttrice amministrativa e un funzionario della cancelleria civile

B. Report AS IS - TO BE – Procedimento di separazione giudiziale

AS IS:

I principali aspetti rilevanti individuati attraverso l'analisi del procedimento di separazione giudiziale sono di seguito riassunti:

Controlli di cancelleria

La cancelleria dopo aver effettuato il deposito telematico del ricorso trasmesso dal ricorrente e aver aperto la busta provvede in ogni caso ad attribuire il numero di ruolo all'atto, la presenza di eventuali difformità formali viene infatti segnalata successivamente al ricorrente con richiesta di sanatoria inviata tramite SICID. Da prassi, dunque, tutti gli atti vengono iscritti al ruolo a seguito dell'apertura della busta.

Scheda di controllo

Nell'ambito delle verifiche effettuate dalla cancelleria prima dell'assegnazione del fascicolo al giudice, gli addetti hanno realizzato una scheda di controllo utile per individuare rapidamente le difformità presenti nell'istanza.

Stampa del fascicolo

Non costituisce una prassi particolarmente diffusa nel Tribunale di Sondrio in cui si cerca di preferire la trasmissione telematica in formato digitale ad eccezione del ricorso cautelare, caso in cui, dato il carattere urgente dell'istanza, la cancelleria provvede ugualmente alla stampa e alla consegna fisica del fascicolo al magistrato.

Controllo sui depositi urgenti

La cancelleria controlla, in via prioritaria, il deposito delle istanze urgenti e le segnala al magistrato.

Determinazioni in relazione all'urgenza

Decide il Presidente se trattare egli stesso il procedimento urgente o assegnarlo ad altro giudice. Se vi è urgenza, di prassi anticipa la data d'udienza rispetto a quella già fissata.

Udienza presidenziale

Le udienze presidenziali sono svolte dal Presidente, che non le delega.

TO BE:

- Nella fase di iscrizione al ruolo, il controllo di conformità dei documenti allegati al ricorso può richiedere tempi di verifica eccessivi dovuti all'errata nomenclatura degli stessi apposta dal ricorrente. Sarebbe opportuno a riguardo promuovere delle prassi collaborative con gli avvocati volte ridurre le imprecisioni nell'inoltro dei ricorsi.
- In caso di istanza cautelare occorre verificare che si tratti effettivamente di un'urgenza poiché può accadere che venga segnalata come tale nonostante non lo sia, alterando l'ordine di priorità nella lavorazione dei casi. Sarebbe opportuno, anche in questo caso, sviluppare delle linee guida condivise con l'Ordine degli Avvocati.
- In caso di ricorso cautelare, dato il carattere urgente dell'istanza, la cancelleria provvede ugualmente alla stampa e alla consegna fisica del fascicolo al magistrato. Si tratta di un'accortezza volta a garantire la certezza che il magistrato riceva l'atto, a riguardo si rileva un limite del software in uso poiché il SICID e la consolle del magistrato sono due sistemi non integrati fra loro, pertanto, se la cancelleria inviasse il fascicolo esclusivamente in forma telematica non riceverebbe una notifica di avvenuta ricezione e lettura dello stesso.
- Si segnala il caso problematico che si verifica quando i procedimenti in materia di famiglia richiedono il coinvolgimento dei servizi sociali e in particolare degli Uffici di Piano. La trasmissione da parte della cancelleria degli atti del procedimento agli Uffici di Piano costituisce, infatti, un'attività particolarmente dispendiosa in termini di tempo poiché comporta la scansione di tutti i documenti. Sarebbe certamente più vantaggioso poter trasmettere gli atti direttamente attraverso il SICID, riducendo sensibilmente i tempi di esecuzione di tale attività. Si sottolinea a riguardo un limite del software ovvero quello di non riconoscere come destinatari soggetti ulteriori rispetto alle parti direttamente coinvolte nel procedimento.

C. Focus Group

Dalla discussione con i soggetti coinvolti sono emersi i seguenti punti salienti:

- Ciascun magistrato ha una personale prassi lavorativa, tale aspetto può essere problematico per la cancelleria che deve adattare i propri servizi ad esigenze specifiche. Con l'introduzione della Riforma Cartabia, però, sembra si stia realizzando un impulso verso l'uniformazione delle modalità di lavoro.
- I magistrati e il personale di cancelleria svolgono raramente incontri congiunti per confrontarsi sulle pratiche lavorative e sulle questioni organizzative.
- Il personale UPP costituisce una risorsa essenziale per la cancelleria civile, senza il quale difficilmente riuscirebbe a portare avanti le attività quotidiane.
- La direttrice amministrativa, insieme ad altri professionisti, si è occupata di effettuare una valutazione delle performance del Tribunale da cui è emerso un sistema con elevati standard qualitativi, oltre che quantitativi. Indicativo di tale dato è l'assenza di ricorsi da parte del personale rivolti al Tribunale.
- Sono stati redatti, negli anni precedenti, la Carta dei Servizi e il Bilancio Sociale del Tribunale attraverso il supporto di un consulente esterno.

Allegato D: Documentazione singolo processo (diagrammi di flusso)

Linee guida per l'implementazione di eventuali proposte di miglioramento

Dall'analisi organizzativa condotta emerge un sistema operativo che, nonostante le gravi carenze di organico, raggiunge livelli elevati di performance qualitative e quantitative. L'organizzazione del lavoro e la gestione dei carichi risultano efficacemente ottimizzati al fine di sopperire la copertura del personale senza penalizzare la qualità del servizio offerto all'utenza e l'andamento positivo degli standard quantitativi richiesti dal Ministero. Benché l'incremento del personale, specie nei ruoli apicali, e una riprogettazione degli applicativi in forma integrata e aggiornata rispetto alle modifiche procedurali introdotte dalla Riforma Cartabia siano senza dubbio le soluzioni organizzative maggiormente auspiccate per migliorare l'efficienza del Tribunale di Sondrio, ai fini del presente report di analisi appare utile suggerire alcune raccomandazioni di più immediata realizzabilità, compatibili con gli assetti attuali del Tribunale e la cui applicazione ricade sotto le competenze proprie dello stesso.

Di seguito si suggeriscono alcune proposte compatibili con gli assetti attuali del Tribunale:

1. Riprendere la redazione del Bilancio Sociale come strumento che permette di conseguire una molteplicità di possibili risultati:

- migliorare ulteriormente la relazione con gli stakeholder;
- contribuire a rafforzare l'immagine del Tribunale, anche per incrementarne l'attrattività come sede di destinazione di risorse future;
- attivare processi di autovalutazione, avvalendosi di modelli standardizzati come il Common Assesment Framework (CAF), che a partire dalla raccolta dei dati necessari per la stesura del Bilancio Sociale, permettano di individuare eventuali aree di ulteriore miglioramento.

2. A partire dall'oggettiva situazione di buon funzionamento del Tribunale, valutare l'opportunità di intraprendere un percorso finalizzato alla certificazione di qualità del Tribunale (eventualmente partendo da una delle sue sezioni).

3. Rafforzare e sistematizzare le relazioni con gli altri Tribunali dell'area nord-ovest della Lombardia, in particolare attraverso l'implementazione di una rete collaborativa che possa permettere:

- lo scambio di esperienze e buone pratiche;
- la condivisione della formazione degli addetti del Tribunale;
- la gestione condivisa di alcune funzioni di difficile gestione da parte di un Tribunale di piccole dimensioni.

4. Realizzazione di una piattaforma tecnologica (eventualmente condivisa con gli altri Tribunali dell'area) che permetta di condividere le ricerche giurisprudenziali.



Appendice

Allegato A – Lo stato delle performance del Tribunale di Sondrio a Luglio 2022

Allegato B – Struttura analitica del Tribunale di Sondrio

Allegato C – Report di analisi survey Tribunale di Sondrio

Allegato D – Documentazione flusso di separazione giudiziale

Allegato E – “Il profilo professionale degli assistenti giudiziari negli ordinamenti italiano, spagnolo, inglese e americano”

Allegato F – “Modelli di Public management e valutazione delle performance in ambito giuridico”