

---

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

---

Tribunale di Varese



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA



## 0. Sommario

1.	Introduzione.....	3
2.	Lo stato delle performance del Tribunale (a luglio 2022).....	4
A.	Sintesi del report specifico consegnato estate 2022 .....	4
1.	Strumenti regolatori.....	4
2.	Risorse umane .....	4
3.	Risorse materiali .....	4
4.	Tecnologie.....	4
5.	Modelli statistici.....	4
6.	Aree di attività .....	4
7.	Punti di forza dell'Ufficio Giudiziario .....	5
8.	Punti di forza UPP .....	5
9.	Punti di debolezza dell'Ufficio Giudiziario.....	5
10.	Punti di debolezza dell'UPP.....	5
11.	Piano formativo ed erogazione della formazione.....	5
3.	Struttura organizzativa del Tribunale: descrizione grafica e analisi .....	5
A.	Analisi .....	5
1.	Area di Giurisdizione.....	6
2.	Area Amministrativa.....	6
B.	Risultato dei questionari somministrati al Tribunale. ....	8
C.	Evidenze .....	9
4.	L'analisi del contenzioso civile e del ruolo dell'UPP .....	11
A.	Logiche di scelta dei domini analizzati .....	11
B.	Rito del Lavoro.....	11
C.	Amministrazione di sostegno.....	15
5.	Linee guida per l'implementazione delle proposte.....	17
1.	Dotazioni e Risorse Interne: .....	17
2.	Funzioni AUPP: .....	18
3.	Organizzazione Interna:.....	18
4.	Smart Working e Innovazione: .....	18



**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

5.	Competenze AUPP: .....	18
6.	Formazione AUPP: .....	18
7.	Organizzazione UPP:.....	18
8.	Relazioni Esterne:.....	18

## 1. Introduzione

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di illustrare lo studio di natura gestionale e organizzativa operata presso il Tribunale di Varese nell'ambito del progetto di ricerca Next Generation UPP. All'esito di una prima ricostruzione della situazione in cui versava l'Ufficio giudiziario nel luglio 2022, si sono svolti quattro incontri presso il Tribunale nel corso dei quali, dapprima, sono state selezionate le aree sulle quali condurre la ricerca e, successivamente, si è svolta la conseguente analisi dei procedimenti di amministrazione di sostegno e del rito del lavoro, con il coinvolgimento dei Magistrati, del personale di Cancelleria e degli addetti all'Ufficio del Processo (di seguito anche "AUPP").

Il report è organizzato in quattro capitoli:

**1. Stato delle Performance del Tribunale (a luglio 2022):** in questa sezione si esaminano vari aspetti del Tribunale, tra cui gli strumenti regolatori utilizzati, le risorse umane e materiali, le tecnologie impiegate, i modelli statistici utilizzati per l'analisi delle performance, le diverse aree di attività e la programmazione e erogazione della formazione. Si identificano i punti di forza e di debolezza sia dell'Ufficio Giudiziario che dell'Ufficio del Processo (di seguito anche "UPP").

**2. Struttura Organizzativa del Tribunale:** questa sezione offre una descrizione 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, fornendo un'analisi dettagliata dei processi interni, dei rapporti gerarchici e della distribuzione delle responsabilità. Viene inoltre presentata l'analisi dei risultati dei questionari somministrati al personale del Tribunale, fornendo un'ulteriore 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. Vengono discusse le logiche di scelta dei domini analizzati, l'applicazione del Rito del Lavoro e l'Amministrazione di Sostegno, offrendo una panoramica della gestione dei casi e dell'efficacia delle attuali procedure.

**4. Linee Guida per l'Implementazione delle Proposte:** il capitolo finale del report presenta una serie di raccomandazioni basate sugli esiti delle analisi precedenti. Queste linee guida mirano a migliorare la gestione delle risorse interne, l'efficienza delle funzioni dell'UPP, l'organizzazione interna del Tribunale, l'adozione di strategie di smart working e innovazione, la gestione del personale e le relazioni esterne. Si evidenziano soluzioni per affrontare il sottodimensionamento del personale, l'ampliamento delle competenze dell'UPP e il miglioramento della formazione offerta al personale.

\*\*\*

In sintesi, il presente report intende fornire una panoramica dettagliata e completa della situazione attuale del Tribunale di Varese, 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 proposito, si allegano i risultati di ricerca ottenuti in relazione ai modelli di *public management*, utili a fornire un *framework* teorico rispetto alle modalità d'implementazione della terza fase d'intervento presso il Tribunale, nonché alla ricerca comparatistica sui sistemi giudiziari spagnolo, statunitense e britannico, che consentono di trarre spunti di miglioramento dei sistemi organizzativi degli Uffici dai modelli rispettivamente dell'*Oficina judicial* spagnola, dei *Justice clerk* statunitensi e dei *Judicial assistants* britannici (Allegati F e G).

## 2. Lo stato delle performance del Tribunale (a luglio 2022)

### A. Sintesi del report specifico consegnato estate 2022

#### 1. Strumenti regolatori

Il dispositivo normativo chiave per l'organizzazione dell'Ufficio per il Processo risiede in un provvedimento organizzativo adottato il 28 dicembre 2021 dal direttore amministrativo e dal Presidente del Tribunale. Tale documento rappresenta l'esito di un processo consultivo multidisciplinare con diverse parti interessate.

#### 2. Risorse umane

Il contingente attuale dell'Ufficio per il Processo è composto da quindici addetti UPP a tempo pieno, distribuiti tra diverse macroaree di competenza. Non è presente alcun tirocinante ai sensi dell'art. 73, d.l. 21 giugno 2013, n. 69 e la struttura include due giudici di pace assegnati all'Ufficio GDP di Varese.

#### 3. Risorse materiali

Le infrastrutture fisiche dell'ufficio sono state mantenute grazie all'indizione di gare ad evidenza pubblica per l'adeguamento dei punti elettrici e l'acquisizione di mobili ergonomici.

#### 4. Tecnologie

Gli addetti UPP utilizzano strumenti digitali ministeriali, accedendo attraverso dispositivi portatili assegnati. È prevista una fornitura supplementare di hardware informatico per i nuovi addetti.

#### 5. Modelli statistici

Il monitoraggio dei flussi statistici è affidato a due addetti UPP. Tuttavia, non è stato ancora condotto un controllo di efficienza degli UPP a livello quantitativo.

#### 6. Aree di attività

L'operatività e l'organizzazione dell'UPP sono rimaste consistenti con il modello originale. Gli addetti UPP sono stati incaricati di eliminare diversi arretrati procedurali.

#### 7. Punti di forza dell'Ufficio Giudiziario

Il Tribunale di Varese si distingue per l'elaborazione di protocolli innovativi nel settore familiare e immobiliare/fallimentare. Inoltre, è in corso un progetto regionale volto a implementare gli Uffici di Prossimità.

#### 8. Punti di forza UPP

La strategia di assegnazione degli addetti UPP basata sulle competenze pregresse ha dimostrato un elevato livello di efficacia.

#### 9. Punti di debolezza dell'Ufficio Giudiziario

Persistono lacune a livello di risorse umane amministrative e assistenza tecnica sistemistica. La mancanza di un archivio centralizzato dei provvedimenti locali e di un dipartimento dedicato all'analisi statistica rappresenta un ulteriore punto di debolezza.

#### 10. Punti di debolezza dell'UPP

Il numero effettivo di addetti UPP assunti è significativamente inferiore rispetto al contingente previsto. Le direttive ministeriali giungono spesso con scadenze ristrette, generando difficoltà operative.

#### 11. Piano formativo ed erogazione della formazione

Il mese inaugurale di attività degli addetti UPP è stato dedicato alla formazione, erogata sia attraverso un modulo e-learning ministeriale per l'utilizzo dei sistemi informativi, sia attraverso sessioni in loco per l'acquisizione di competenze pratiche e funzionali. La responsabilità della formazione è stata distribuita tra vari magistrati e membri della Cancelleria, in funzione della specificità dei temi trattati.

*Allegato A report completo*

### **3. Struttura organizzativa del Tribunale: descrizione grafica e analisi**

#### **A. Analisi**

L'organigramma del Tribunale di Varese è diviso in due aree principali: l'Area di Giurisdizione, dove operano i magistrati, e l'Area Amministrativa, dove si trova il personale amministrativo.

Il Tribunale di Varese è suddiviso in quattro sezioni: Sezione I e II civile, Sezione dibattimento penale, e Sezione GIP-GUP. Le risorse umane del tribunale, a inizio 2023, includono 31 magistrati (di cui 22 togati e 9 giudici onorari), 35 personale amministrativo e 11 addetti UPP.

La pianta organica del Tribunale prevede 26 magistrati togati e 12 giudici onorari, suddivisi nelle varie sezioni. La sezione I civile e la sezione II civile hanno rispettivamente 7 e 8 magistrati, entrambe con una assenza per maternità. La sezione GIP-GUP e la sezione dibattimento penale hanno rispettivamente 4 e 7 magistrati. Entrambe queste ultime sezioni hanno un posto vacante.

Inoltre, la pianta organica prevede 68 unità di personale amministrativo, ma attualmente ne sono presenti solo 35 oltre il personale UPP. Il ruolo di dirigente è vacante. I 12 giudici onorari previsti nella pianta organica sono attualmente 9 e sono distribuiti nelle varie sezioni.

Infine, il Tribunale di Varese ha 40 addetti UPP assegnati, ma solo 15 hanno preso servizio. Al momento, dell'ultimo incontro del 4 maggio 2023 gli addetti UPP effettivamente in servizio risultavano 11, di cui 2 in full smart working.

### 1. Area di Giurisdizione

Questa area è ripartita in quattro sezioni: la Sezione Prima Civile, la Sezione Seconda Civile, la Sezione Penale, e la Sezione Gip - Gup.

#### *Civile*

##### 1. Sezione Prima Civile:

Presieduta dalla Dott.ssa Elena Fumagalli, questa sezione ha sei giudici e due Gop (Giudici onorari di pace). Si occupa principalmente di questioni relative al diritto di famiglia, diritti delle persone, risarcimento da colpa professionale, diritti reali e volontaria giurisdizione in materia di diritto delle persone.

##### 2. Sezione Seconda Civile:

Presieduta dal Dott. Dario Papa, ha sette giudici (uno vacante) e quattro Gop. Tra le sue competenze esclusive rientrano il diritto del lavoro e previdenza, locazioni, cause agrarie, diritto societario, contratti bancari, diritto successorio e volontaria giurisdizione in materia successoria.

#### *Penale*

##### 3. Sezione Penale:

Presieduta dal Dott. Cesare Tacconi, che è anche il Presidente dell'Ufficio Giudiziario, comprende sei giudici e tre Gop. La sezione si occupa dei procedimenti in fase dibattimentale e dei procedimenti camerali.

##### 4. Sezione Gip - Gup:

Questa sezione non ha un presidente di sezione istituito, in precedenza aveva un coordinatore di sezione e conta quattro giudici (uno vacante). I giudici di questa sezione gestiscono i procedimenti nella fase delle indagini preliminari.

### 2. Area Amministrativa

L'Area Amministrativa è guidata dal Dirigente Amministrativo, attualmente vacante, con funzioni affidate alla Dott.ssa Paola Martinelli. Quest'area conta 49 unità di personale amministrativo, con 5 posizioni vacanti.

### *Area Amministrativa Propria*

1. Segreteria di Presidenza e Amministrativa

Questo ufficio coordina le attività del tribunale, compresi gli appuntamenti, le comunicazioni, la programmazione e la gestione del personale.

2. Ufficio recupero crediti e delle spese di Giustizia

Si occupa del recupero dei crediti derivanti dalle spese di giustizia, come ad esempio le tasse di cancelleria o le spese processuali.

3. Ufficio Economato e Logistico

Questo ufficio è responsabile della gestione dei beni e dei servizi, compresa la manutenzione delle strutture, l'acquisto di forniture e la gestione dei contratti di servizio.

### *Area Civile*

1. Cancelleria Contenzioso:

Questa cancelleria gestisce i casi civili contenziosi, come le controversie tra individui o aziende.

2. Cancelleria Volontaria Giurisdizione:

Si occupa delle questioni di volontaria giurisdizione, come l'amministrazione di sostegno, l'inabilitazione o l'interdizione.

3. Cancelleria Lavoro e previdenza:

Gestisce i casi relativi al diritto del lavoro e alla previdenza sociale.

4. Cancelleria Esecuzioni Immobiliari e Mobiliari:

Questa cancelleria si occupa delle procedure di esecuzione, come il pignoramento di beni immobili o mobili.

5. Cancelleria Fallimenti e procedure concorsuali:

Gestisce i casi di fallimento e le procedure concorsuali.

6. Cancelleria Decreti Ingiuntivi:

Questa cancelleria gestisce i procedimenti per decreto ingiuntivo, che sono procedimenti speciali sommari.

7. Cancelleria separazioni e divorzi:

Si occupa dei casi di separazione e divorzio.

### *Area Penale*

1. Cancelleria Penale pre e post-dibattimentale:

Questa cancelleria gestisce le procedure penali prima e dopo il dibattimento in tribunale.

2. Cancelleria Corte d'Assise:

Gestisce i casi della Corte d'Assise, il tribunale che si occupa dei reati più gravi.

3. Cancelleria Riesame e Misure di Prevenzione:



Questa cancelleria si occupa del riesame delle decisioni e delle misure di prevenzione.

4. Ufficio Corpi di Reato:

Si occupa della custodia e della gestione dei corpi del reato, cioè degli oggetti o delle tracce legate a un crimine.

5. Cancelleria GIP/GUP:

Gestisce le attività dei Giudici per le Indagini Preliminari (GIP) e del Giudice dell'Udienza Preliminare (GUP).

Il Tribunale di Varese, quindi, si distingue per la chiara divisione tra area giurisdizionale e amministrativa e per la suddivisione specifica delle competenze tra le varie sezioni.

*Allegato B struttura analitica organigramma*

B. Risultato dei questionari somministrati al Tribunale.

Dall'analisi delle risposte dei questionari – che si allegano al presente report – somministrati nel Tribunale di Varese le evidenze emerse sono:

1. Il percorso di **formazione** specifica che gli AUPP hanno seguito prima di entrare in servizio è giudicato come adeguato da parte dei Magistrati e del Personale Amministrativo. Per gli AUPP il giudizio sulla formazione ricevuta è negativo nell'ambito della gestione dei dati, mentre per le attività di tipo amministrativo, nell'uso degli applicativi e quelle in ambito giurisdizionale la formazione ricevuta è considerata adeguata. Fabbisogni formativi ulteriori sono indicati in ambito amministrativo, in ambito civile e in quello penale;
2. Le **principali attività degli AUPP** riguardano il supporto per le bozze di provvedimenti semplici, lo studio dei fascicoli e il raccordo con la Cancelleria. Le attività che vengono svolte molto di rado sono il supporto per gli indirizzi giurisprudenziali e il supporto ai processi di digitalizzazione;
3. Gli AUPP considerano importante il loro **contributo alle performance** del lavoro del Giudice, a quelle della Sezione e dell'Ufficio. Positivo, ma ad un livello di importanza intermedio è il parere del Personale Amministrativo e dei Magistrati. Per la maggioranza dei Magistrati, però, il lavoro degli AUPP influisce poco sulle performance del lavoro del Giudice;
4. Il **clima collaborativo** degli AUPP con i Magistrati e con il Personale Amministrativo è considerato buono da tutte tre le tipologie di soggetti;
5. L'**esperienza negli Uffici per il Processo** del Tribunale di Varese è considerata dagli AUPP soddisfacente: fornisce un bagaglio di conoscenze utili per nuove opportunità lavorative. Anche Magistrati e PA danno un giudizio positivo per la preparazione degli AUPP, che è considerata adeguata alle mansioni da svolgere, ma anche per la loro disponibilità e predisposizione al lavoro. Inoltre, con il passare del tempo le competenze tecniche degli AUPP stanno aumentando;

6. Complessivamente le **competenze informatiche** dichiarate da AUPP, Magistrati e Personale Amministrativo sono superiori alla soglia di sufficienza. Per i programmi specifici per la professione potrebbero essere utili interventi formativi di approfondimento per tutte e tre le tipologie di rispondenti;
7. In tema di **competenze trasversali** per gli AUPP le competenze soft applicate più frequentemente sono l'“attenzione alla relazione”, l'“autocontrollo” e l'“attenzione alla qualità”. Per i Magistrati, invece, sono il “*problem solving*” e la “gestione del tempo”. Infine, per il PA le competenze applicate più frequentemente sono “gestione del tempo” e “attenzione alla qualità”. Le competenze trasversali più importanti per i Magistrati sono il “*problem solving*”, l'“attenzione alla qualità” e la “reazione all'errore”. Per il Personale Amministrativo le competenze soft più importanti sono “*problem solving*” e “spirito di iniziativa”. Per gli AUPP le competenze soft più importanti sono la “gestione del tempo” e lo “spirito di iniziativa”. Sia per gli AUPP che per il PA c'è in genere concordanza tra il valore di importanza e quello della frequenza di applicazione delle competenze soft. Questo non accade per i Magistrati;

I **problemi informatici** più frequenti segnalati sono la debolezza della connessione di rete internet e la lentezza nel funzionamento di alcuni applicativi.

### C. Evidenze

Basandosi sull'analisi degli organigrammi, dei sondaggi<sup>1</sup> e delle interviste e delle riunioni svolte (cfr. *verbali allegati*) è possibile identificare diversi aspetti che richiedono un'attenzione immediata per migliorare l'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Varese. Questi possono essere suddivisi in diverse categorie chiave:

#### *Dotazioni e Risorse Interne:*

- Il tribunale attualmente non dispone di un archivio digitale unico, che risulta essere un ostacolo per una gestione efficiente delle sentenze e dei documenti correlati. La digitalizzazione può migliorare l'efficienza e ridurre la dipendenza da processi basati su carta.
- Il sito del tribunale non elenca i nomi del personale della cancelleria e dell'area amministrativa. Questo può creare difficoltà nella comunicazione e nella pianificazione.

---

<sup>1</sup> Le percentuali di risposta nel Tribunale di Varese sono state diverse in funzione della tipologia di soggetto rispondente. Per gli AUPP sono arrivate 11 risposte su 15. Tra i Magistrati la percentuale di risposta è del 33%, mentre per il Personale Amministrativo (PA) la compilazione del questionario ha riguardato il 31% dei possibili rispondenti.

#### *Funzioni AUPP:*

- Gli addetti dell'Ufficio del Processo potrebbero essere impiegati maggiormente a supporto delle cancellerie, contribuendo alla gestione del lavoro e riducendo il carico di lavoro dei magistrati.

#### *Organizzazione Interna:*

- Il tribunale risente di un alto turnover, con molti giudici che si trasferiscono da e per Milano. Questo può creare discontinuità nei processi e nelle procedure.
- La mancanza di un ufficio di statistica centralizzato può rendere difficile la raccolta e l'analisi dei dati del tribunale.

#### *Smart Working e Innovazione:*

- La mancanza di un ufficio per l'innovazione e l'informatizzazione limita l'adozione di nuove tecnologie e processi.

#### *Sottodimensionamento del Personale:*

- Il tribunale ha sofferto la mancanza della figura del dirigente dal 2019.
- La carenza di personale, specialmente in ruoli apicali, sta creando problemi nella messa in esecuzione degli atti del magistrato. Parrebbe non esservi un numero di addetti in cancelleria che consenta di lavorare i fascicoli in tempi brevi.

#### *Competenze AUPP:*

- I tirocinanti e gli addetti UPP, essendo generalmente giovani e familiarizzati con la tecnologia, potrebbero essere utilizzati per promuovere la digitalizzazione e l'informatizzazione.
- Gli addetti UPP stanno lavorando alla creazione di un archivio giurisprudenziale, un'attività che potrebbe beneficiare enormemente il tribunale.

#### *Formazione AUPP:*

- Il processo di formazione degli AUPP è parzialmente gestito dal Ministero attraverso una piattaforma di e-learning. Ciò potrebbe essere ulteriormente implementato per migliorare le competenze degli addetti UPP.

#### *Organizzazione UPP:*

- Il coordinamento degli AUPP dovrebbe essere gestito in modo tale da evitare l'abbinamento biunivoco addetto-magistrato, per garantire una più ampia esperienza e una maggiore flessibilità.

#### *Relazioni Esterne:*

- La comunicazione con il Consiglio dell'Ordine appare buona, fornendo trasparenza e contribuendo a una migliore collaborazione tra gli attori giuridici. Questo dovrebbe essere mantenuto e potenzialmente rafforzato.

#### *Allegato C Risultati survey Tribunale di Varese*

## **4. L'analisi del contenzioso civile e del ruolo dell'UPP**

### **A. Logiche di scelta dei domini analizzati**

Di comune accordo con la presidenza del Tribunale si è scelto di analizzare due flussi di lavoro sulla base dei dati rilevati in precedenza, nonché sull'effettiva possibilità di sperimentare le eventuali migliorie anche alla luce dell'entrata in vigore della c.d. *Riforma Cartabia*.

### **B. Rito del Lavoro**

Il rito del lavoro non ha subito significative modifiche dalla riforma Cartabia, il che rappresenta un ottimo modello sul quale poter misurare l'introduzione di possibili ottimizzazioni del flusso di lavoro.

#### *In dati di partenza della sezione lavoro:*

Movimento - Anno 2021					
Ruolo	Sopravvenuti	Definiti	Pendenti Finali	Disposition Time	Indice di Ricambio - CR
CONTROVERSIE IN MATERIA DI LAVORO, PREV., ASSIST. OBBLIG.	648	530	1322	910	0,82

1. **Efficienza:** L'efficienza può essere misurata confrontando il numero di casi risolti (Definiti) con quelli nuovi (Sopravvenuti). Nel 2021, il tribunale ha risolto 530 casi ma ne ha ricevuti 648. Questo indica che il tribunale non è riuscito a tenere il passo con l'afflusso di nuovi casi. Il risultato è un aumento del numero di casi pendenti (Pendenti Finali), che potrebbe portare a ritardi e accumulo di lavoro.
2. **Capacità:** L'indice di ricambio (CR) di 0,82 suggerisce che la capacità attuale del tribunale di concludere le cause è inferiore alla domanda. Un valore inferiore a 1 implica che il tribunale conclude cause a un ritmo più lento rispetto a quello con cui ne arrivano di nuovi. Questo può indicare una mancanza di risorse sufficienti (come personale, giudici o supporto amministrativo) o inefficienze nei processi interni.

3. **Carico di lavoro:** Il numero di cause pendenti rappresenta il carico di lavoro attuale del tribunale. Un alto numero di casi pendenti potrebbe mettere sotto pressione le risorse del tribunale e allungare i tempi di risoluzione.
4. **Tempo di risoluzione:** Il Disposition Time medio di 910 giorni indica che, in media, ci vogliono oltre due anni per concludere una causa. Questo può riflettere la complessità dei casi o inefficienze nel processo di risoluzione. Il DT appare coerente con il CR posto che il tempo medio superiore a due anni, implica l'impossibilità per il tribunale di ottenere un indice di ricambio superiore ad 1, con il che è difficile ipotizzare lo smaltimento dell'arretrato.

<i>Pendente - Comparazione con le medie distrettuali e nazionali</i>					
	2019	2019		2021	2021
<b>Tribunale</b>	<b>Lavoro</b>	<b>Previdenza</b>		<b>Lavoro</b>	<b>Previdenza</b>
VARESE	766	301		792	343
VARESE % materia su totale Pendenti	18,4%	7,2%		20,2%	8,8%
<b>Totale distrettuale</b>	7.880	2.172		7.518	1.690
<b>Totale nazionale</b>	161.428	182.502		142.817	139.488
<b>Peso % materie su totale Pendenti nazionale</b>	<b>10,5%</b>	<b>11,9%</b>		10,2%	9,9%

<i>Pendenze al 31-12-2021 distinte per anno di iscrizione – Tribunale di Varese</i>													
<b>Ruolo</b>	<b>Aggregato</b>	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	Ultradecennali	Totale
CONTROVER SIE IN MATERIA DI LAVORO, PREV., ASSIST. OBBLIG.	Penden ti Cepej	472	331	223	149	88	42	13	4	0	0	0	1322

La prima tabella "Pendenti" mostra il numero di cause pendenti, o non concluse, nel tribunale di Varese per gli anni 2019 e 2021, suddivisi tra questioni di lavoro e di previdenza. A livello locale, il numero di cause pendenti è aumentato sia per le questioni di lavoro che per quelle di previdenza, indicando un possibile

accumulo di procedimenti o un aumento del volume delle cause. A livello distrettuale e nazionale, tuttavia, il numero totale di casi pendenti sembra essere diminuito.

Nella seconda tabella "Pendenze al 31-12-2021 distinte per anno di iscrizione – Tribunale di Varese", vediamo una ripartizione dei casi pendenti per anno di iscrizione al tribunale. Questo ci fornisce un'indicazione della distribuzione dell'arretrato nel tempo. La maggior parte dei casi pendenti sono stati iscritti negli ultimi tre anni (2021, 2020 e 2019), il che suggerisce che il tribunale sta affrontando difficoltà nel tenere il passo con l'afflusso di nuovi casi.

<i>Arretrato - Comparazione con le medie distrettuali e nazionali</i>					
	2019	2019		2021	2021
<b>Tribunale</b>	<b>Lavoro</b>	<b>Previdenza</b>		<b>Lavoro</b>	<b>Previdenza</b>
VARESE	145	63		180	104
VARESE % materia su totale Pendenti	15,8%	6,9%		17,8%	10,3%
<b>Totale distrettuale</b>	189	78		265	142
<b>Totale nazionale</b>	23.834	24.793		21.115	24.780
<b>Peso % materie su totale arretrato nazionale</b>	7,1%	7,3%		6,5%	7,6%

<i>Arretrato Ultra triennale al 31-12-2021 distinto per anno di iscrizione – Tribunale di Varese</i>										
<b>Ruolo</b>	<b>Aggregato</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Ultradecennali</b>	<b>Total e</b>
CONTROVERSI E IN MATERIA DI LAVORO, PREV., ASSIST. OBBLIG.	Arretrato	145	83	41	12	3	0	0	0	284

Alcuni punti chiave da osservare:

1. **Arretrato locale:** A Varese, il numero di cause di lavoro e previdenza non concluse è aumentato tra il 2019 e il 2021. Questo indica un aumento del carico di lavoro del tribunale e potrebbe suggerire che la capacità del tribunale di gestire i casi non è riuscita a tenere il passo con il volume dei casi.

2. **Percentuale locale su totale pendenti:** La percentuale di cause di lavoro non risolte rispetto al totale dei casi pendenti è aumentata dal 15,8% nel 2019 al 17,8% nel 2021. Per la previdenza, l'aumento è stato dal 6,9% al 10,3%. Questo suggerisce che, proporzionalmente, il tribunale di Varese ha un carico di lavoro maggiore in queste aree rispetto ad altre.
3. **Arretrato nazionale:** A livello nazionale, l'arretrato per le questioni di lavoro è diminuito, mentre per la previdenza è aumentato. Questo potrebbe riflettere le tendenze nazionali nelle dispute legali o le variazioni nella capacità dei tribunali in tutto il paese.
4. **Percentuale su arretrato nazionale:** Nonostante l'aumento dell'arretrato a Varese, la percentuale di casi di lavoro di Varese rispetto al totale nazionale è diminuita dal 7,1% al 6,5%. Per la previdenza, la percentuale è aumentata dal 7,3% al 7,6%. Questo potrebbe indicare che altri tribunali stanno gestendo un volume maggiore di casi di lavoro o che Varese sta gestendo un volume maggiore di casi di previdenza.

#### *Report AS IS - TO BE – Rito del Lavoro/ sezione Lavoro*

#### **AS IS:**

##### Analisi situazionale

Il Tribunale di Varese, specialmente nella sezione di controversie in materia di lavoro, previdenza e assistenza obbligatoria, mostra un quadro di difficoltà nel gestire il volume crescente di casi. L'indice di ricambio (CR) di 0,82 e un Disposition Time (DT) medio di 910 giorni indicano un'incapacità di rispondere tempestivamente all'afflusso di nuovi casi. Inoltre, c'è un aumento del numero di casi pendenti, che suggerisce una combinazione di inefficienze del processo e/o una mancanza di risorse sufficienti.

L'arretrato locale per le controversie di lavoro e previdenza è in aumento, con un incremento percentuale rispetto al totale dei casi pendenti dal 2019 al 2021. Nonostante l'aumento dell'arretrato locale, la percentuale di casi di lavoro rispetto al totale nazionale è diminuita, il che potrebbe indicare che altri tribunali stanno gestendo un volume maggiore di casi di lavoro.

##### Processo attuale

- Ricezione delle cause: Nel 2021, il tribunale ha ricevuto 648 nuove cause.
- Risoluzione dei casi: Nel 2021, il tribunale ha concluso 530 cause.
- Gestione delle cause pendenti: Le cause non risolte rimangono pendenti. Al termine del 2021, il tribunale aveva 1322 procedimenti pendenti.

#### *Allegato D – Documentazione rito del lavoro (diagrammi di flusso)*



## TO BE:

### Possibili obiettivi di miglioramento

- Aumentare l'efficienza del processo per ridurre il Disposition Time e aumentare l'indice di ricambio.
- Ridurre il numero di procedimenti pendenti, gestendo efficacemente l'arretrato.
- Migliorare l'efficienza del processo di ricezione e registrazione dei nuovi casi.

### Processo proposto

- Ricezione dei procedimenti: Implementare un sistema digitale più efficace per la ricezione e la registrazione dei nuovi procedimenti, riducendo il tempo necessario per la registrazione e l'assegnazione al giudice.
- Gestione dei procedimenti: Aumentare l'efficienza del processo legale attraverso l'implementazione di nuove tecniche di gestione dei casi, formazione del personale, e/o aumento del personale o delle risorse.

### C. Amministrazione di sostegno

La Volontaria Giurisdizione, in particolare i procedimenti di amministrazione di sostegno, è stata identificata come un elemento estremamente critico nell'assetto organizzativo del Tribunale di Varese. Questo è dovuto alla natura intrinseca del procedimento stesso, che tende a protrarsi per molti anni, potenzialmente per l'intera vita del soggetto amministrato. Ciò è confermato anche dall'analisi dei dati sull'arretrato del Tribunale, dalla quale si evince come la Volontaria Giurisdizione sia l'unica area ad avere arretrato ultradecennale in corso alla data di rilevazione

<i>Arretrato al 31-12-2021 distinto per anno di iscrizione</i>										
Ruolo	Aggregato	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	Ultradecennali	Totale
GENERALE DEGLI AFFARI DI VOLONTARIA GIURISDIZIONE	Arretrato	31	20	9	7	9	10	9	23	118

All'esito dell'incontro dedicato del 3 aprile 2023 sono emerse numerose criticità riguardanti la Volontaria Giurisdizione, in particolare la gestione dell'amministrazione di sostegno, molte delle quali legate all'interfaccia tra il sistema giudiziario e i suoi utenti, così come alle procedure interne.



1. **Deposito del ricorso:** Il deposito del ricorso avviene prevalentemente in forma telematica, benché sia possibile anche la modalità cartacea. Quest'ultima, però, comporta un processo più laborioso, che include l'attestazione, la scansione e il caricamento in console, seguiti dall'iscrizione e assegnazione al giudice tramite un file Excel.
2. **Accoglienza dell'utenza:** La creazione di postazioni più adeguate per l'accoglienza dell'utenza rappresenta un'area di miglioramento. Inoltre, l'implementazione di un sistema di pagamento efficace, che attualmente presenta problemi legati all'uso di PagoPA, risulta fondamentale.
3. **Gestione delle udienze:** Una questione critica riguarda la gestione delle udienze. L'interrogatorio del futuro amministrato può avvenire sia in presenza sia via Microsoft Teams, in base alla capacità di spostamento del soggetto. Questo richiede una gestione flessibile e attenta delle modalità di svolgimento dell'udienza.
4. **Gestione dei rendiconti:** I rendiconti, che dovrebbero essere depositati un anno dopo l'apertura dell'amministrazione, vengono spesso presentati in modo discontinuo durante l'anno. Inoltre, l'incapacità o la negligenza nell'invio di rendiconti completi da parte di alcuni individui comporta un ulteriore onere per il giudice, che deve emettere provvedimenti per richiederne l'integrazione.
5. **Gestione delle istanze:** La gestione delle istanze varie, che avviene tramite moduli sul sito del Tribunale, richiede l'apertura di un sub-procedimento e il riempimento delle caselle della console. Questa procedura, differente da quella civile, può creare confusione e disorganizzazione.
6. **Accesso al fascicolo dell'amministrazione:** La questione dell'accesso al fascicolo dell'amministrazione da parte dei commercialisti, per i rendiconti più complessi, rimane aperta. Il sistema attuale non prevede un profilo utente adeguato a consentire questa visualizzazione.
7. **Gestione dei fascicoli vecchi:** Una grande criticità riguarda la gestione dei fascicoli vecchi, che rimangono aperti anche dopo la morte dell'amministrato. Un possibile miglioramento potrebbe essere rappresentato dalla collaborazione con i Comuni, che potrebbero fornire notifiche in tali casi.

#### *Report AS IS - TO BE – Volontaria Giurisdizione*

##### **AS IS:**

- La Volontaria Giurisdizione e i procedimenti di amministrazione di sostegno sono un elemento critico nell'assetto organizzativo del Tribunale di Varese, causando un arretrato ultradecennale.
- Il deposito del ricorso avviene prevalentemente in forma telematica, ma la modalità cartacea, seppur laboriosa, è ancora in uso.
- Le postazioni per l'accoglienza dell'utenza sono migliorabili e il sistema di pagamento con PagoPA presenta problemi.

- La gestione delle udienze necessita di flessibilità per l'interrogatorio del futuro amministrato.
- I rendiconti vengono presentati in modo discontinuo e spesso incompleti, aumentando il carico di lavoro del giudice.
- La gestione delle istanze tramite moduli sul sito del Tribunale causa confusione e disorganizzazione.
- Non esiste un profilo utente che permetta ai commercialisti di accedere ai fascicoli dell'amministrazione per i rendiconti più complessi.
- La gestione dei fascicoli vecchi è problematica, dato che rimangono aperti anche dopo la morte dell'amministrato.

#### **TO BE:**

- Ottimizzazione del processo di deposito del ricorso, rendendo la modalità telematica il metodo standard e semplificando il processo per la modalità cartacea.
- Miglioramento delle postazioni per l'accoglienza dell'utenza e risoluzione dei problemi con il sistema di pagamento PagoPA.
- Miglioramento della gestione delle udienze attraverso l'uso di strumenti digitali che permettano flessibilità nel luogo di svolgimento dell'interrogatorio.
- Istituzione di regole più rigide per la presentazione dei rendiconti, obbligando l'invio di documenti completi e in tempi stabiliti.
- Semplificazione della gestione delle istanze, rendendo uniforme il processo con quello civile per evitare confusione e disorganizzazione.
- Creazione di un profilo utente per i commercialisti che permetta l'accesso ai fascicoli dell'amministrazione per i rendiconti più complessi.
- Collaborazione con i Comuni per la gestione dei fascicoli vecchi, in modo da ricevere notifiche in caso di morte dell'amministrato e chiudere i fascicoli aperti in modo appropriato.

*Allegato E: documentazione amministrazione di sostegno (diagrammi di flusso)*

## **5. Linee guida per l'implementazione delle proposte**

Sulla base dell'analisi organizzativa, di seguito si suggeriscono alcune raccomandazioni chiave per migliorare l'efficienza e l'efficacia del Tribunale di Varese:

### **1. Dotazioni e Risorse Interne:**

- Creare un archivio digitale unico per la gestione delle sentenze e dei documenti correlati.
- Aggiornare il sito web del tribunale per includere i nomi del personale della cancelleria e dell'area amministrativa.

## 2. Funzioni AUPP:

- Pur nel rispetto della ripartizione delle mansioni, ove possibile, assegnare gli addetti dell'Ufficio del Processo a supporto delle cancellerie, contribuendo alla gestione del lavoro e riducendo il carico di lavoro dei magistrati.

## 3. Organizzazione Interna:

- Creare un piano di gestione del personale per mitigare l'impatto del turnover dei giudici.
- Creare un ufficio di statistica centralizzato per facilitare la raccolta e l'analisi dei dati del tribunale.

## 4. Smart Working e Innovazione:

- Creare un ufficio per l'innovazione e l'informatizzazione per promuovere l'adozione di nuove tecnologie e processi o, attraverso la direzione amministrativa, attivare uno specifico progetto di studio e fattibilità.

## 5. Competenze AUPP:

- Utilizzare gli addetti UPP per promuovere la digitalizzazione e l'informatizzazione.
- Supportare gli addetti UPP nella creazione di un archivio giurisprudenziale.

## 6. Formazione AUPP:

- Collaborare con il Ministero per creare e migliorare piattaforme di e-learning e l'offerta formativa per gli addetti UPP e il personale di Cancelleria, in particolare offrire corsi di formazione al personale amministrativo sulle ricadute operative della recente riforma Cartabia.

## 7. Organizzazione UPP:

- Gestire il coordinamento degli AUPP in modo tale da evitare l'abbinamento biunivoco addetto-magistrato, per garantire una più ampia esperienza e una maggiore flessibilità, stante l'elevata maggiore popolazione di magistrati rispetto agli UPP effettivamente disponibili.

## 8. Relazioni Esterne:

- Mantenere e rafforzare la comunicazione con il Consiglio dell'Ordine per garantire trasparenza e collaborazione tra gli attori giuridici.
- Stipulare convenzioni con l'Ordine dei Commercialisti per agevolare l'accesso ai fascicoli dell'amministrazione di sostegno ai professionisti.

- Stipulare accordi con i Comuni del circondario di competenza per la trasmissione in automatico dei decessi dei soggetti amministrati.

Allegato A – Lo stato delle performance del Tribunale di Varese a luglio 2022

Allegato B – Struttura analitica organigramma

Allegato C – Risultati survey Tribunale di Varese

Allegato D – Documentazione rito del lavoro (diagrammi di flusso)

Allegato E - Documentazione amministrazione di sostegno (diagrammi di flusso)

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

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