



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

NEXTGeneration UPP

Report Filone orizzontale

*Nuovi schemi collaborativi tra Università e uffici giudiziari per il
miglioramento dell'efficienza e delle prestazioni della giustizia nell'Italia
Nord Ovest*

a cura di

TEAM MANAGEMENT UNIUPO



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

Indice

- 1. Il modello organizzativo dei Tribunali**
- 2. Statistiche volumi e tempi**
- 3. Costi (amministrativi, personale, gestione, per ruolo/attività)**
- 4. Informazioni su strumenti interni/esterni**
- 5. Organizzazione Tribunali**
- 6. Utenti per Tribunali**

I . Il modello organizzativo dei Tribunali

Introduzione

Il contesto italiano è caratterizzato da marcate difficoltà che impediscono ai tribunali di concludere le pratiche avviate in un tempo *ragionevole*. Rispetto agli altri paesi europei, i giorni in cui un cittadino deve attendere per la risposta ad una causa sono molto più elevati. In questo testo verranno analizzati alcuni programmi che sono stati proposti e, in alcuni casi, applicati al fine di analizzare l'eventuale presenza, in letteratura, di suggerimenti utili per implementare le capacità dei tribunali di far fronte alle ingenti richieste provenienti dai cittadini. Verranno analizzati il Programma di Strasburgo ed il relativo Decalogo, successivamente il caso del Tribunale di Marsala. Infine, si cercherà di comprendere se tali modelli possano essere riproducibili e quali sono i fattori che hanno caratterizzato il loro successo.

i. Il "Programma Strasburgo"

Il Programma Strasburgo è stato definito come il primo esperimento di *case management* promosso in Italia. Attraverso la sua azione mira a ottenere una significativa riduzione dell'arretrato giudiziario e l'accelerazione del trattamento delle cause civili. L'iniziativa è stata messa in atto dall'inizio del 2001 su proposta di Mario Barbuto, al tempo Presidente del Tribunale di Torino, ed è stata portata avanti dal 2009 dal Presidente Luciano Panzani.

La volontà di diminuire i tempi di attesa rispetto alle cause civili era dettata dall'analisi delle leggi presenti all'interno dalla Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo. All'articolo 6 si legge che «ogni persona ha diritto a che la sua causa sia esaminata equamente, pubblicamente ed entro un termine ragionevole da un tribunale indipendente e imparziale, costituito per legge»¹. Le procedure di durata ultra triennale sarebbero quindi state considerate una violazione a questo principio.

Appare utile sottolineare che, pochi mesi dopo, la legge "Pinto" si sarebbe mossa nella medesima direzione. Infatti, per ovviare alle mancanze del sistema italiano, la legge n. 89 del 24 marzo 2001, comunemente conosciuta come legge "Pinto", ha previsto il diritto all'equa riparazione qualora vi fossero stati episodi di mancato rispetto del *termine ragionevole* di durata del processo. In tale caso la Corte d'Appello è stata identificata come l'organo competente a decidere sulle domande di equo indennizzo per l'eccessiva

¹ Consiglio d'Europa, Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo, Strasburgo.

lungaggine dei processi e all'autorità giudiziaria spetta invece la valutazione del *termine ragionevole* di durata del procedimento e la quantificazione del danno subito. Si tratta di un'introduzione significativa atta a rispondere alle richieste provenienti dai cittadini e, al contempo, dalla Corte Europea. L'Italia è stata chiamata a muovere verso nuove prospettive e creare nuove forme di integrazione che permettano di agire in modo congruo con le richieste provenienti dal contesto.

Tornando al Programma Strasburgo, è necessario sottolineare che tale procedimento ha preso avvio con un censimento di tutto l'arretrato delle cause civili che facevano riferimento al Tribunale di Torino. Dopo una fase iniziale di analisi, il Presidente Barbuto ha emanato una circolare contenente alcune raccomandazioni e consigli indirizzati ai giudici: si è venuto così a strutturare il "Decalogo di Strasburgo", con il fine di ricercare la riduzione delle tempistiche dedicate a ogni singolo processo. Il Decalogo suggerisce buone pratiche che i giudici possono concretamente attuare all'interno della loro azione quotidiana, con l'obiettivo di andare a chiudere in modo rapido e mirato le cause più arretrate, per poi procedere con la risoluzione di quelle più recenti. A tale proposito, la necessità presentata alla base del decalogo, nell'articolo 1, è quella di classificare ogni fascicolo secondo il periodo in cui l'indagine giudiziaria ha preso avvio per avere una chiara distribuzione, anche visiva, delle cause pendenti per ciascun anno. Ogni fascicolo veniva a essere contrassegnato in modo tale da favorire una semplice e immediata identificazione dei dossier più datati, ovvero i primi che avrebbero richiesto una risoluzione.

Il Decalogo, per la sua struttura, propone chiari e semplici suggerimenti che ogni magistrato può mettere in atto in diverse occasioni, cercando in tale modo di stabilire pratiche uniformi che possano essere messe in atto in tutte le sezioni civili del Tribunale. Appare importante sottolineare che tali principi sono stati suggeriti in modo tale da non valicare i principi di autonomia e indipendenza di ogni singolo giudice. Anzi, la loro leadership iniziò così ad assumere rilevanza centrale. Inoltre, nonostante i limitati margini discrezionali dei giudici italiani nel contesto delle regole processuali, la Circolare cercava di attribuire loro un maggiore potere nella gestione attiva dei processi. Per procedere in questa direzione, per esempio, all'interno dell'articolo 4 si chiede ai giudici di convincere i difensori a non presentare richieste di concessione dei termini e di evitare la creazione di lunghe verbalizzazioni attinenti alle "motivazioni" delle richieste, preferendo le richieste orali.

Nei casi in cui siano necessarie delle precisazioni e i riferimenti di alcuni articoli, viene invece chiesto di riportare direttamente gli atti a cui si fa riferimento, evitando un maggior utilizzo di tempo per la ricerca di informazioni. Inoltre, secondo l'articolo 16, il giudice stesso può ordinare la presentazione di documenti specifici, in modo tale da utilizzare i tempi dedicati a ogni singola causa in modo efficiente. Secondo l'articolo

3 anche le sentenze vanno stilate in forma concisa, contenendo la lunghezza di ogni scritto. L'articolo 6 pone, invece, attenzione alla gestione dei tempi della giustizia dichiarando la necessità di concedere il rinvio in tempi molto contenuti, di regola, non superiori a quaranta o cinquanta giorni, assicurando per ciascuna causa una media di sei/otto udienze l'anno.

Anche i controlli sistematici delle consulenze tecniche d'ufficio vengono ritenute utili per evitare ritardi o identificare eventuali casi di inadempienza da segnalare, come esaminato all'articolo 14. Ciascuna richiesta di rinvio deve essere motivata e correlata da alcune specifiche *ragioni e stato* delle trattative, come definito dagli articoli 5 e 8. In questa sede non è possibile presentare e analizzare ognuno dei venti punti elaborati all'interno della Circolare; tuttavia, questa breve presentazione può essere considerata come uno spunto fondamentale da cui partire per la diffusione di alcune di queste pratiche, anche all'interno di contesti differenti.

Il Programma ha permesso ai Magistrati di assumere un ruolo di rilevanza all'interno del contesto di riferimento e Barbuto è stato in grado di mettere in atto una leadership trasformazionale e, grazie al suo carisma, è stato in grado di dirigere il tribunale di Torino a mettere in atto nuove strategie di azione. I Magistrati, nonostante le preoccupazioni iniziali, sono stati in grado di seguire la nuova spinta, probabilmente grazie all'influenza di Barbuto stesso, che ha promosso una visione di futuro positiva, stimolando tutti coloro che operavano all'interno del contesto di riferimento, inoltre, ha promosso un modello innovativo in cui gli attori vengono a essere responsabilizzati, vi è una forte fiducia nei loro confronti e nelle loro capacità e, proprio per questo, anche il confronto risulta assumere una fondamentale rilevanza. Al contempo, il leader mostra che i comportamenti promossi possono effettivamente essere messi in campo e la sua azione appare come modello da seguire e verso cui tendere.

A un anno dall'introduzione del Decalogo, nel febbraio 2003, un'analisi effettuata all'interno del Tribunale di Torino ha permesso di notare il notevole sforzo ed entusiasmo messo in campo da parte dei giudici e di tutto il personale preposto. La prima fase di applicazione del Programma è fortemente riuscita, portando al superamento dell'iniziale emergenza. Ciononostante, emergono anche segnali fortemente negativi, spesso dovuti alla carenza di personale preposto. Nonostante fossero stati evidenziati alcuni elementi di criticità, secondo alcune analisi, il Programma, per la sua forza innovatrice, è stato anticipatore di alcuni documenti, introdotti successivamente, tra cui le "Direttive per la gestione dei tempi della giustizia" approvate dal Groupe de Pilotage "SATURN" della CEPEJ del Consiglio d'Europa.

Il successo del Programma Strasburgo è stato riconosciuto anche a livello europeo da parte di Christine Lagarde che, nel 2014, ha affermato essere «una dimostrazione importante del fatto che sviluppare gli indicatori di efficienza dei tribunali può aumentare la produttività e la responsabilità personale»². Estendere l'approccio in tutte le aree del Paese potrebbe permettere il raggiungimento di risultati ulteriormente vantaggiosi, sfruttando il potenziale nascosto presente all'interno del territorio nazionale.

Il successo del Programma ha permesso, nel 2012, di affermare che l'«esperienza torinese, in atto dal 4 dicembre 2001 secondo un programma organizzativo incentrato su un decalogo di 20 regole pratiche per la gestione delle cause civili (“programma Strasburgo”) ha dato dei risultati soddisfacenti, consentendo la drastica riduzione del numero delle cause di durata ultra-triennale»³. Partendo da questa presa di consapevolezza, nell'ottobre 2015, il Ministero Italiano della Giustizia ha promosso l'introduzione del “Programma Strasburgo 2 - Prescrizioni e consigli per la trattazione delle cause civili”, composto a sua volta da 20 articoli sulla linea di quelli proposti nel decennio precedente.

In conclusione, può essere sottolineato che le innovazioni introdotte non sono state tanto legate ai temi giuridici o giurisprudenziali, quanto a questioni legate a procedimenti organizzativi e procedurali. Una forma di innovazione manageriale introdotta è riferibile al conferimento di maggior potere ai giudici, in modo tale che potessero gestire i processi in modo attivo e dirigerli verso direzioni prestabilite, evitando l'allungamento dei tempi processuali e gli accumuli di arretrato e, al tempo stesso, favorendo l'assolvimento delle procedure già in atto. Inoltre, il Presidente del Tribunale assumendo una leadership attiva ha permesso la strutturazione di nuovi processi. Infine, il Programma ha avuto un forte impatto per l'introduzione di analisi statistiche periodiche rispetto alla durata dei processi, contribuendo anche a implementare la diffusione di processi emulativi tra i singoli giudici.

ii. Il Tribunale di Marsala

L'importanza centrale dedicata all'analisi statistica periodica è ormai riconosciuta da parte di numerosi uffici giudiziari. Ciò si ritiene fondamentale per individuare e monitorare i settori che presentano elementi di criticità ma, allo stesso tempo, è considerato uno strumento utile per identificare la presenza di alcuni circoli virtuosi che si stanno sviluppando, per favorirne la diffusione. Esempio significativo è il procedimento

² https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_10_2.page.

³ Tribunale, *Modello di circolare e allegato Programma Strasburgo 2 - prescrizioni e consigli per la trattazione delle cause civili*.

sviluppato dal Tribunale di Marsala nel 2021, il quale ha permesso di giungere al sostanziale azzeramento dell'ultra triennalità sul ruolo contenzioso ordinario. Il procedimento ha, inoltre, permesso di affermare che, al 2022, la “durata media delle cause civili contenziose, secondo i dati dell’anno giudiziario, è diminuita (da 600 giorni dell’anno giudiziario 2018/2019 a 622 dell’anno giudiziario 2019/2020 a 598 dell’anno giudiziario 2020/2021 fino a 590 giorni dell’ultimo A.G.)”⁴. Anche i risultati per la sezione penale risultano in netto miglioramento.

Altresì, risulta utile analizzare come sia stato possibile raggiungere un obiettivo così rilevante. Innanzitutto, il Tribunale di riferimento basa le sue pratiche sull'utilizzo di un sistema informativo applicato. Sono due gli elementi centrali che garantiscono la buona gestione del Tribunale: l'informazione e l'informatizzazione. Le informazioni da condividere sono scelte con cura, al fine di far circolare solamente quelle realmente fondamentali, per raggiungere i migliori risultati possibili. Inoltre, il Tribunale mette in atto una forma di *management by objectives*, seguendo la proposta sviluppata in ambito aziendalistico da P. Drucker, all'inizio degli anni Cinquanta: si tratta di un sistema di gestione che misura le prestazioni dei dipendenti rispetto a degli obiettivi prefissati antecedentemente. Tale procedimento permette di definire un programma scandito da *deadline* e obiettivi predefiniti: il Tribunale determina gli obiettivi di smaltimento relativi a singole macro-aree e, successivamente, solitamente al termine dell'anno solare, riporta i numeri relativi ai procedimenti effettivamente smaltiti. Viene così data centralità alla statistica anche se, tuttavia, anche il rendimento qualitativo non viene a essere considerato come un elemento secondario. A tale proposito, prendendo come riferimento il 2023, sono stati definiti 24 obiettivi qualitativi da raggiungere entro l'anno solare in corso e, per verificare il raggiungimento di tutti i *goal* prefissati, è fondamentale l'azione di monitoraggio.

Nel 2023, mensilmente è essere elaborato un “cruscotto” di analisi di alcune delle macro-aree della sezione civile in modo tale che, mensilmente o bimensilmente, all'interno delle riunioni dell'Ufficio ci possa essere un confronto e un'azione di verifica. Altri strumenti statistici utilizzati sono il bollettino statistico e la stratigrafia dell'arretrato ultra triennale. Il primo permette di verificare i flussi relativi ai ruoli di ogni sezione e di ogni giudice: si tratta di un bollettino suddiviso in tavole relative alle sezioni civile e penale, delle quali per ciascuna sono poi definite alcune tavole riguardanti i flussi dei macro-settori e, per ciascuna di queste, vi è una distinzione rispetto al flusso di lavoro giudiziario di ogni singolo Magistrato, riportando anche alcuni dati specifici che possono permettere il confronto dell'andamento nel corso degli anni. Lo strumento della stratigrafia, invece, permette di avere una periodica e immediata percezione dello stato di salute dei ruoli per

⁴ Tribunale Ordinario Di Marsala, *Programma di gestione della sezione civile 2023*.

ciascuna macro-materia in chiave prospettica, favorendo anche la formulazione di prognosi in ordine al successivo evolversi dell'arretrato.

In tale contesto, per realizzare i risultati prefissati, si ritengono di fondamentale importanza i momenti di condivisione e di confronto, programmati periodicamente tra il capo dell'Ufficio, i Presidenti di sezione e i Magistrati. Tutti devono essere costantemente aggiornati rispetto ai fascicoli presenti, all'andamento dei flussi e a tutte le possibili variabili che possono presentarsi all'interno del Tribunale. In questo modo chiunque può avere una visione integrale rispetto a quello che sta accadendo e anche lo sviluppo di arretrati può essere evitato. Tutti sono chiamati a collaborare e, per tale ragione, le decisioni prese dai vertici non dovrebbero poi essere avvertite come delle imposizioni provenienti dall'alto, senza possibilità di modifica: si tratta di una forma di leadership partecipativa che offre la possibilità a tutti di mostrare il proprio potenziale e di strutturare un'azione coordinata che, al contempo, promuove la formazione di un'identità collettiva. In tale modo, tutti gli attori coinvolti godono di forme di responsabilizzazione e ogni Magistrato è chiamato a esercitare la giurisdizione in un'ottica globale e di insieme.

Si potrebbe anche parlare di una forma di leadership trasformativa che desidera promuovere strategie di empowerment e miglioramento, andando a modificare le strategie fino a quel momento messe in atto. Al contempo, ciò cerca di valorizzare la formazione ed i valori dei Magistrati stessi, migliorando anche il loro senso di autoefficacia e autodeterminazione: si tratta di una leadership etica, che opera in modo partecipato, per favorire l'arricchimento comune, in alcuni casi allontanandosi da una leadership più strettamente direttiva o autoritaria, in cui il potere si concentra nelle mani di una sola persona che si trova in una posizione di vertice.

La riduzione dei procedimenti pendenti rispetto al Tribunale di Marsala, per quanto riguarda la sezione civile e penale, sottolinea l'efficacia di questo metodo e l'importanza di attuare una costante azione di monitoraggio e pianificazione. Un'organizzata gestione dei ruoli e dei procedimenti ha permesso di fornire una risposta alle domande di giustizia più urgenti, senza dimenticare quelle più datate, che solitamente venivano invece analizzate solamente all'inizio dell'anno solare, per poi essere accantonate. Infine, anche la programmazione di incontri periodici tra gli Uffici ha permesso lo svilupparsi di circoli virtuosi in cui la collaborazione viene ad essere percepita come elemento di successo.

In conclusione, riportando l'obiettivo principale che sta guidando la linea di azione intrapresa a Marsala: "la funzione fondamentale del Tribunale è quella di assicurare una risposta giusta e fornita in tempi ragionevoli alle esigenze dei cittadini di vedere risolte le loro controversie - di ampio spessore oppure minute - tanto da

costituire da sempre la ragionevole durata del processo”⁵. La volontà di raggiungere tali obiettivi ha permesso al Tribunale di Marsala di diventare, in breve tempo, uno dei tribunali con la minore incidenza delle cause ultra triennali e con i più veloci tempi di definizione, favorendo al contempo la costruzione di una nuova relazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini. Infine, occorre evidenziare come questo sia un evidente elemento positivo per i tribunali del sud Italia che spesso, in seguito al confronto con il resto del Paese, si trovano in una situazione sfavorevole.

iii. Organizzazione e leadership

Come osservato precedentemente, la programmazione di specifiche linee di azione possono permettere la riduzione dei tempi dei processi e sostenere i tribunali nel raggiungimento degli obiettivi predefiniti. Per agire in modo critico, favorendo una presa di consapevolezza rispetto a ciò che concretamente può essere attuato è utile esaminare quali sono gli aspetti che hanno permesso ai Tribunali progressisti di Torino e Marsala di raggiungere i tanto significativi miglioramenti ed osservare se a queste iniziative altre ne hanno fatto seguito.

In tale contesto, il ruolo della gestione organizzativa e della leadership assumono valenza centrale. I tribunali presi in esame funzionano grazie a una gestione strategica e ad un’azione meticolosa, basata sul calcolo e su un’azione realizzata in modo sistemico. L’utilizzo di tabelle e strumenti di calcolo permettono una chiara definizione delle priorità che il sistema tribunale deve considerare. La statistica permette, invece, di avere una chiara visualizzazione di ciò che è già stato fatto e delle eventuali mancanze presenti, così da poter attuare interventi di miglioramento.

Per quanto riguarda il tribunale di Torino, nell’ambito della gestione dei procedimenti sono stati applicati semplici principi di management, spesso utilizzati e presi come punto di riferimento all’interno del mondo aziendale, nel caso specifico il metodo FIFO (First In – First Out), in contrapposizione al metodo LIFO (Last In – First out): un intervento di facile applicazione, che segue le cause in modo cronologico, senza favorire un incremento dell’arretrato. In questo caso, la presa di consapevolezza di una problematica ormai non più nuova e una forte volontà di rispondere alle

⁵ https://tribunale-marsala.giustizia.it/it/il_tribunale.page

richieste del contesto, tra cui quelle provenienti dalla Corte internazionale dei Diritti dell'Uomo, ha spinto a ripensare l'organizzazione ed il sistema in atto da decenni. Visto il successo ottenuto presso il Tribunale di Torino, lo stesso *modus operandi* è stato successivamente diffuso dallo stesso Mario Barbuto anche all'interno della Corte d'Appello di Torino, dove tutti i magistrati hanno aderito all'iniziativa.

Nonostante ciò, l'applicazione di Programma Strasburgo non è stata risparmiata da critiche per una modalità di azione definita da alcuni più "aziendalista". Tuttavia, lo stesso Magistrato, per contrastare tali opinioni ha promosso lo svolgimento di una ricerca con l'obiettivo di verificare se la maggiore efficienza di un tribunale possa andare a scapito della qualità del suo lavoro, o se i tribunali che decidono più velocemente producono sentenze più facilmente "attaccabili" e dunque più frequentemente riformate in Corte d'Appello o in Corte di Cassazione. La ricerca svolta da Marco Leonardi e Maria Raffaella Rancan, seppur con le dovute attenzioni, afferma di non rilevare alcun collegamento presente tra il miglioramento in termini di durata dei processi civili e la minor qualità delle decisioni prese da parte dei giudici, confermando il valore del Programma Strasburgo.

Barbuto stesso, durante un'intervista, afferma la presenza di altre critiche, tra le quali quelle di coloro che accusano una eccessiva "presa di potere" da parte dei giudici che andrebbero in questo modo a risolvere problematiche di cui dovrebbe invece farsi carico il sistema politico del nostro paese. Il Magistrato afferma l'importanza di agire in prima persona, in modo tale da operare per combattere le disfunzioni presenti, per lavorare con metodo e osservare in prima persona i risultati positivi raggiunti. Potrebbe verificarsi un ampliamento dei compiti del Magistrato che oltre ad applicare la legge dovrebbe anche interpretarla, tuttavia, questo potrebbe portare ad una maggiore efficienza dei tribunali e al diminuire delle tempistiche di ogni processo.

L'analisi sembra far emergere come la modalità organizzativa utilizzata a Torino sia stata di successo grazie alle competenze e alle abilità mostrate da parte del magistrato Barbuto. Ciò potrebbe ipoteticamente essere anche il motivo che ha permesso il successo del Tribunale di Marsala anche se, tuttavia, non è possibile affermarlo con sicurezza. La leadership, oltre alle modalità organizzative, sembrerebbe essere la chiave di volta necessaria alla risoluzione dei problemi: infatti, quando si tratta di leadership si fa riferimento all'abilità di una persona di guidare un gruppo verso il

raggiungimento di obiettivi comuni, favorendo allo stesso modo la messa in atto delle azioni necessarie per raggiungerli. A primo impatto, sembrerebbe essere quindi necessario favorire la presenza, all'interno dei tribunali, di persone che abbiano sviluppato tale skill. Non è, però, possibile effettuare tale passaggio in modo automatico proprio perché i rapporti con le persone sono regolate da numerosi fattori e ogni tipo di semplificazione potrebbe portare alla messa in atto di soluzioni affrettate che potrebbero poi condurre a ricadute negative.

Occorre, inoltre, considerare che esistono differenti tipologie di leadership, ognuna con elementi di forza ma anche con alcuni elementi di criticità. Uno studio elaborato nel 2019 esamina infatti la presenza di oltre cento stili di leadership, modelli spesso definiti come poco innovativi e ripetitivi rispetto a quanto precedentemente era già presente in letteratura. Inoltre, tale abilità risulta essere influenzata dalle variabili presenti nel contesto di riferimento e il successo del leader non dipende solo dalle sue capacità, ma anche da una serie di elementi contingenti. Nonostante gli elementi di criticità brevemente esposti, alcuni studi svolti negli anni hanno comunque evidenziato il valore di questa abilità, tra questi uno studio del 2009, il quale afferma che gli interventi alla cui base vi sia la presenza di una forte leadership hanno il 66% di probabilità di successo.

Dopo aver esaminato i fattori che probabilmente hanno determinato il successo dei tribunali di Torino e di Marsala, potrebbe essere infine fare brevemente riferimento a un altro decalogo prodotto poi nell'ottobre 2012 dal Centro per l'Organizzazione, il Management e l'Informatizzazione degli Uffici Giudiziari (C.O.M.I.U.G.). Il Decalogo in oggetto parte da una chiara presa di consapevolezza: per quanto sia centrale la figura del dirigente, risultati significativi possono essere raggiunti solamente coinvolgendo e responsabilizzando tutta l'organizzazione. Tale principio si discosta dalla mera rilevanza data alla leadership delle figure al vertice. Partendo da questa presa di consapevolezza, il decalogo desidera aiutare la comunità professionale in tre momenti significativi. Innanzitutto, durante la selezione, permettendo la scelta di professionisti che abbiano attitudini in linea con la posizione richiesta, in fase di valutazione, per monitorare le prestazioni ottenute e in fase di formazione, per favorire lo sviluppo di adeguate competenze. Appare necessario esplicitare che tutte le indicazioni sono state proposte per rispondere alle necessità dell'intera società, in un'ottica di raggiungimento del bene comune dei cittadini e, conseguentemente, di tutta la nazione.

Ciò potrebbe determinare un nuovo quadro a cui fare riferimento per la progettazione di interventi mirati all'efficientamento del sistema giudiziario.

L'avvicinamento tra Pubblica Amministrazione e cittadini potrebbe rappresentare un punto di svolta per l'intero sistema, permettendo lo svilupparsi di una maggior fiducia nei confronti delle istituzioni italiane: è un percorso lungo, che richiede sforzi ed ingenti investimenti, sia in termini di risorse umane che economiche, ma grandi passi in avanti sono stati fatti grazie agli strumenti ed ai Programmi presentati, seppur limitati ai contesti di riferimento. Nonostante ciò, evidenti segnali emergono anche a livello nazionale, soprattutto rispetto alla volontà di proporre un avvicinamento alla digitalizzazione, così come richiesto dalle spinte che negli ultimi anni si sono sviluppate in tutto il mondo. Emergono sempre nuove richieste, ed è per questo che è importante riuscire a rimanere aggiornati e cercare di rispondere alle nuove esigenze, in alcuni casi anticipandole, come fatto dal Programma Strasburgo. Per esempio, in riferimento alla digitalizzazione, si potrebbero creare programmi che operino a sostegno dell'e-leadership, come un nuovo modo di trasformare i processi, per trasformarli in senso digitale e condurre le organizzazioni verso nuove forme di innovazione concreta: in sostanza, ciascuna azione deve essere progettata e strutturata con il fine di raggiungere obiettivi specifici chiaramente delineati, facendo affidamento anche sulla valorizzazione delle risorse umane coinvolte che potrebbero, grazie al loro contributo, condurre a nuove mete oltre che alla soluzione di numerosi elementi di criticità.

II. Statistiche e volumi⁶

Introduzione

Monitoraggio civile e penale

Il monitoraggio distrettuale della giustizia consiste in un quadro di analisi della performance delle Corti di Appello e dei Tribunali di ciascuno dei 26 Distretti giudiziari, secondo i seguenti parametri:

- Il *clearance rate*
- La variazione delle pendenze
- La stratigrafia delle pendenze

Il *clearance rate* è un indicatore della performance degli uffici e rapporta il numero dei procedimenti definiti al numero di procedimenti sopravvenuti. Valori superiori all'unità indicano che sono stati definiti più procedimenti di quanti ne siano sopravvenuti con una conseguente riduzione dell'arretrato, mentre, valori al di sotto dell'unità indicano che il numero dei definiti è minore del numero dei procedimenti sopravvenuti e pertanto si verifica un aumento delle pendenze.

Tale indicatore è utilizzato a livello europeo per monitorare la capacità dei sistemi giudiziari e dei singoli uffici di smaltire i procedimenti sopravvenuti.

La variazione delle pendenze misura la variazione nell'ultimo triennio delle pendenze complessive dell'ufficio.

La stratigrafia delle pendenze è un metodo che consente di suddividere i procedimenti pendenti (alla data di riferimento) per anzianità di iscrizione, andando ad individuare i procedimenti che non sono stati risolti entro i termini previsti dalla legge e per i quali i soggetti interessati potrebbero richiedere allo Stato un risarcimento per irragionevole durata (cosiddetti procedimenti "a rischio Pinto").

Nel caso di specie, è stato analizzato solamente il CR, non avendo rilevato informazioni aggiuntive e utili l'analisi delle pendenze dal punto di vista sia delle variazioni che della stratigrafia.

Il lavoro si è concentrato sulla giustizia civile e sugli uffici di primo grado (tribunali ordinari).

⁶ Fonte dati: (a) Ministero della Giustizia - Monitoraggio civile e penale

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_14_1.page?facetNode_1=0_10_37&facetNode_2=2_8&facetNode_3=2_8_2_5&facetNode_4=4_26&contentId=SST244045&previousPage=mg_1_14

(b) Statistiche giudiziarie – DGStat

<https://webstat.giustizia.it/SitePages/StatisticheGiudiziarie/Statistiche%20giudiziarie.aspx>

In base alla classificazione del Ministero della giustizia, i procedimenti civili possono essere distinti per macro-materia, materia e micro-materia, nonché per tipologia di fonte:

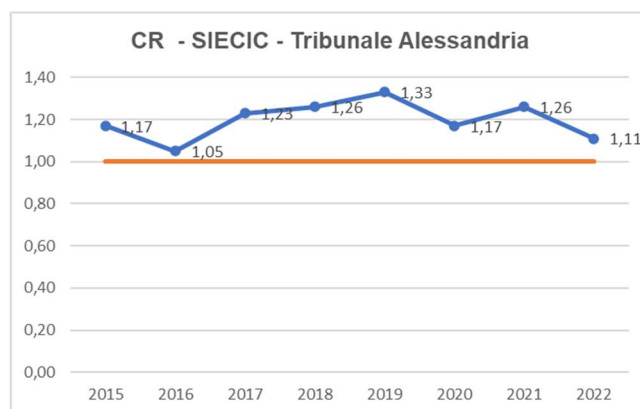
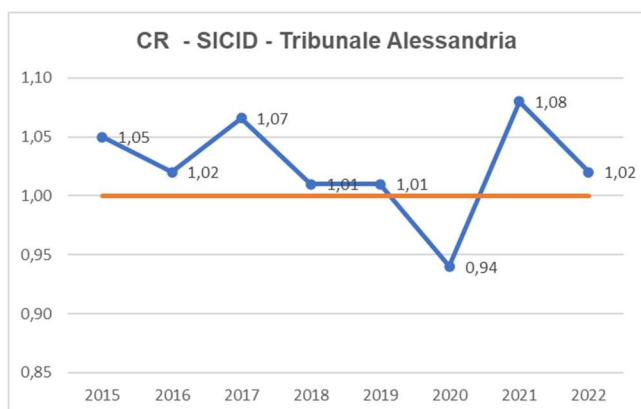
- (a) Sistema Informativo Contenzioso Civile Distrettuale (**SICID**) - Registri contenzioso, lavoro e volontaria giurisdizione
- (b) Sistema Informativo per le Esecuzioni Civili Individuali e Concorsuali (**SIECIC**) - Registri esecuzioni mobiliari, immobiliari, presso terzi e concorsuali

Durate procedimenti civili

L'indicatore di durata effettiva misura il tempo medio che è stato necessario per la definizione dei procedimenti conclusi nell'anno di riferimento. La durata del singolo procedimento è calcolata come differenza tra la data di definizione e la data di iscrizione.

Si riporta nel seguito una breve analisi dei tribunali piemontesi di: Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Novara, Verbania e Vercelli⁷.

TRIBUNALE DI ALESSANDRIA



⁷ A seguito dell'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII 15 luglio 2022), nella voce "Liquidazione giudiziale (fase dichiarativa)" ricadono sia i ricorsi per la liquidazione giudiziale che le istanze di fallimento della precedente legge fallimentare. Allo stesso modo, nella voce "Liquidazione giudiziale (fase esecutiva)" ricadono oltre le liquidazioni giudiziali anche le procedure fallimentari della precedente legge fallimentare.

Il tribunale di Alessandria mostra una buona capacità di smaltire i procedimenti sopravvenuti considerato un CR sempre sopra l'unità. Unico valore sotto soglia, si è registrato nel 2020 nel sistema SICID (CR = 0.94).

Preme sottolineare, tuttavia, che con riferimento all'anno 2016, sebbene il CR complessivamente rilevato sull'area SICID sia di 1,02, il peso percentuale delle materie che hanno rilevato un CR negativo è di oltre il 56%.

Nell'area SIECIC, invece, con riferimento all'anno 2022, sebbene il CR complessivamente rilevato sia di 1,11, le esecuzioni mobiliari, che pesano oltre l'80%, hanno registrato un CR di 0,94.

	Iscritti 2016	Definiti 2016	CR Materia	Peso % 2016	
AFFARI CONTENZIOSI	2.234	2.358	1,06	26,31	
LAVORO	1.457	1.722	1,18	17,16	
PREVIDENZA E ASSISTENZA	216	211	0,98	2,54	} 56,53
AFFARI DI VOLONTARIA GIURISDIZIONE	1.634	1.521	0,93	19,24	
PROCEDIMENTI SPECIALI SOMMARI	2950	2.870	0,97	34,74	
TOTALE AREA SICID	8.491	8.682	1,02	100,00	

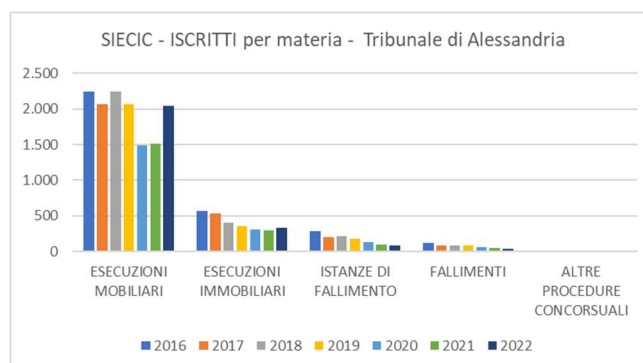
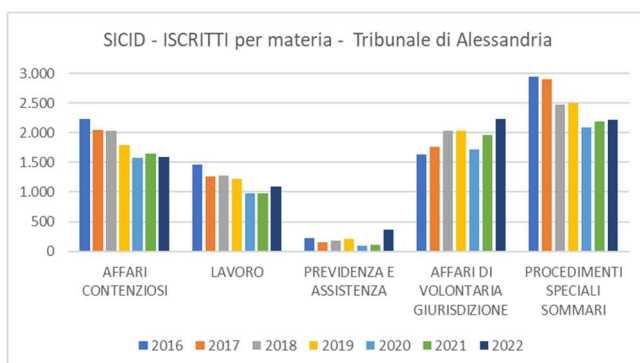
	Iscritti 2022	Definiti 2022	CR Materia	Peso % 2022
ESECUZIONI MOBILIARI	2.038	1.918	0,94	81,26
ESECUZIONI IMMOBILIARI	339	623	1,84	13,52
ISTANZE DI FALLIMENTO	82	111	1,35	3,27
FALLIMENTI	39	118	3,03	1,56
ALTRE PROCEDURE CONCORSUALI	10	9	0,90	0,40
TOTALE AREA SIECIC	2.508	2.779	1,11	

Tra le materie più rappresentative che evidenziano un trend negativo nell'area SICID si segnalano:

- Affari contenziosi (-29% tra il 2016 ed il 2022)
- Lavoro (-33% tra il 2016 e 2021, -25% tra il 2016 ed il 2022)
- Procedimenti speciali sommari (-25% tra il 2016 ed il 2022).

La materia Previdenza e Assistenza, invece, ha più che triplicato il numero di iscritti tra il 2021 (107) ed il 2022 (361).

Nell'area SIECIC, hanno un peso predominante le Esecuzioni Mobiliari (nel periodo 2016-2022 pesano più del 70% in termini di “domanda di giustizia”), mentre i Fallimenti e le altre procedure concorsuali risultano marginali.



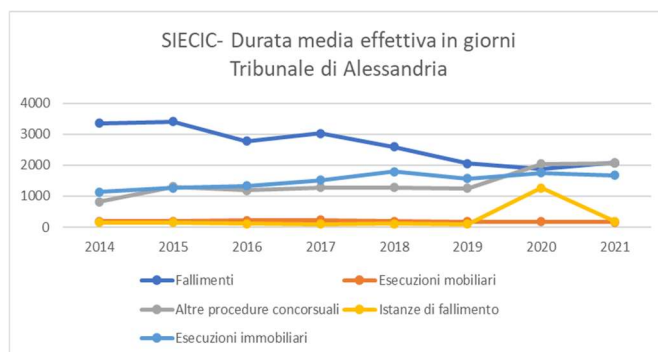
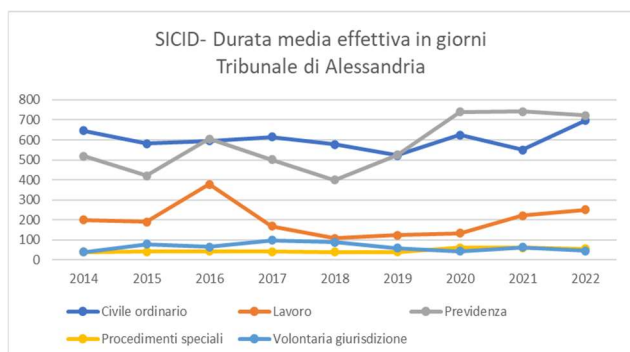
Di seguito, per ciascuna macro-materia, si analizza la durata effettiva e l'incidenza % sul totale.

Sul Tribunale di Alessandria per le due macro-materie SICID che presentano un'incidenza % maggiore elevata (“civile ordinario” e “previdenza” che singolarmente pesano oltre il 30%) si osserva un diverso andamento negli anni:

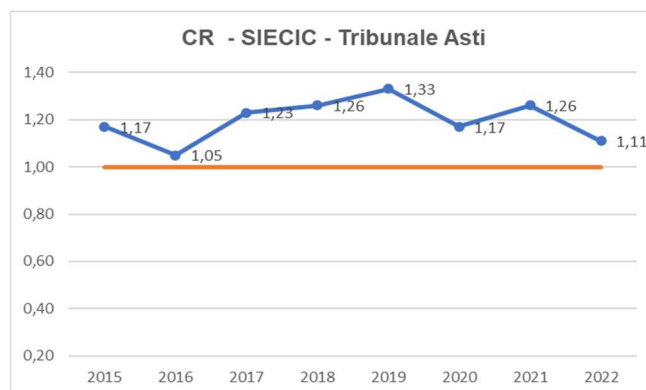
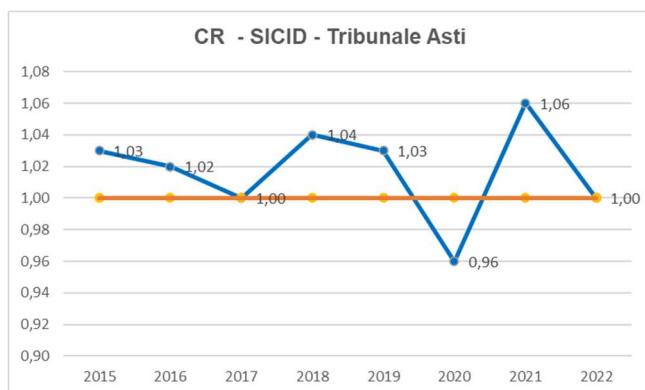
- “Civile ordinario” registra una durata media stabile;
- “Previdenza” ha avuto due picchi massimi rispettivamente nel 2016 (passando da una durata media di 421 giorni nel 2015 a 604 giorni nel 2016) e nel 2020 (passando da una durata media di 524 giorni nel 2019 a 739 giorni nel 2020).

In area SIECIC, nel periodo analizzato si osserva:

- un andamento decrescente della durata media effettiva dei “Fallimenti” (che hanno il peso % maggiore rispetto a tutte le altre macro-materie dal punto di vista della durata)
- una durata media effettiva sostanzialmente costante per le “Altre procedure concorsuali” sino al 2019, ed una crescita nel 2020
- una durata media effettiva contenuta per le “Istanze di fallimento” (complice il contenuto peso % in termini di durata) con un picco massimo nel 2020 (passando da una durata media di 103 giorni del 2019 a 1.265 giorni nel 2020).



TRIBUNALE DI ASTI



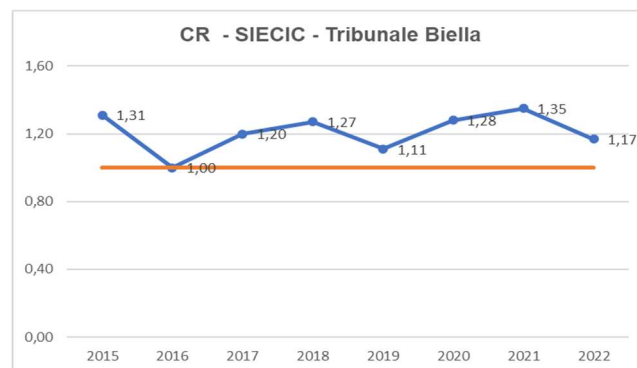
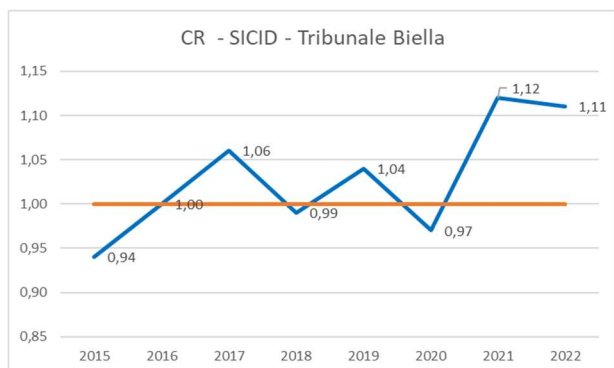
Il Tribunale di Asti tocca il picco minimo nel 2020 con un CR nell'area SICID di 0,96, mentre nell'area SIECIC l'indicatore è sempre positivo.

Nel 2016 il CR rilevato nell'intera area è di 1,02 ma analizzando nel dettaglio le singole materie, si rileva che "Affari e contenzioso" e "Affari di volontaria giurisdizione" – che dal punto di vista della "domanda di giustizia" cubano complessivamente per il 52% - hanno registrato un CR rispettivamente di 0,95 e 0,97.

	Iscritti 2016	Definiti 2016	CR Materia	Peso % 2016
AFFARI CONTENZIOSI	2.590	2.457	0,95	34,21
LAVORO	910	1.134	1,25	12,02
PREVIDENZA E ASSISTENZA	110	129	1,17	1,45
AFFARI DI VOLONTARIA GIURISDIZIONE	1.353	1.310	0,97	17,87
PROCEDIMENTI SPECIALI SOMMARI	2608	2.694	1,03	34,45
TOTALE AREA SICID	7.571	7.724	1,02	100,00

52,08

TRIBUNALE DI BIELLA



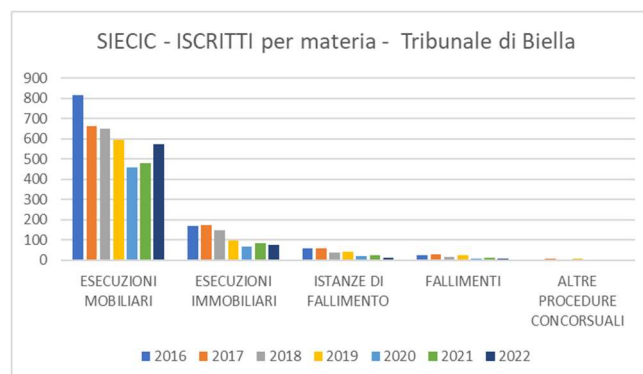
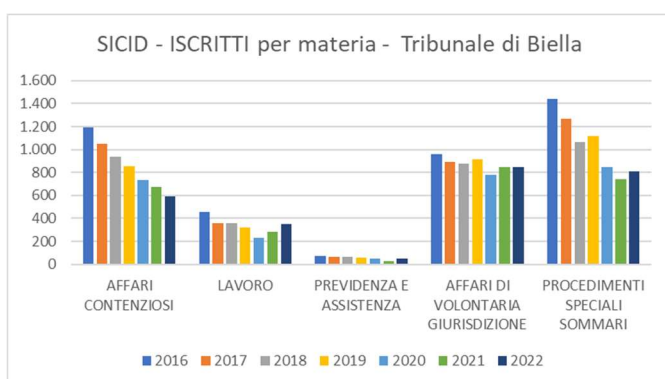
Nel tribunale di Biella la capacità di smaltire i procedimenti sopravvenuti nell'area SICID è altalenante nel periodo analizzato, si alternano CR negativi e positivi nel periodo 2015-2022.

Nell'area SIECIC l'indicatore CR è, invece, sempre positivo con un picco minimo nel 2016 (CR = 1) e un picco massimo nel 2021 (CR = 1,35).

Analizzando la domanda di giustizia, i procedimenti che pesano oltre il 25% nell'area SICID sono:

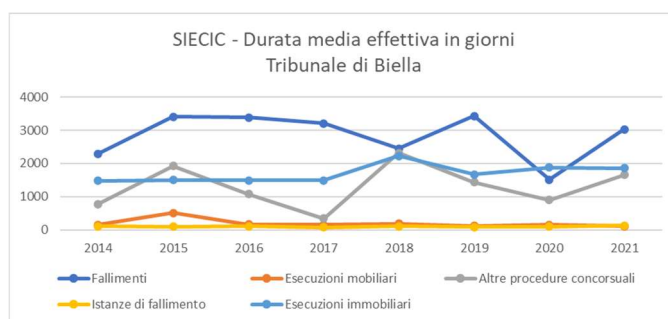
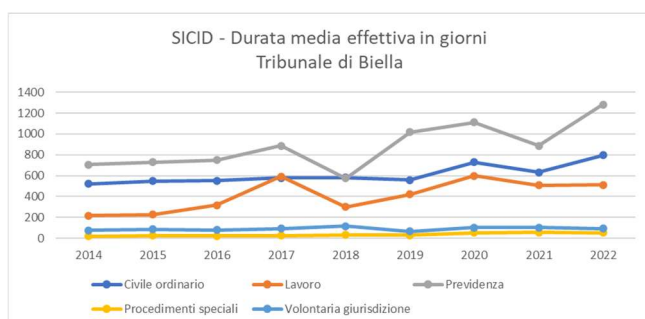
- "Affari e contenzioso" che registrano sempre un CR positivo, salvo il 2020 (CR = 0,93)
- "Procedimenti speciali sommari" che presentano un CR variabile (positivo negli anni 2016, 2019 e 2021 mentre sotto l'unità negli anni 2017, 2018, 2020 e nel 2022).

Inoltre, si rileva un trend sostanzialmente decrescente in termini di iscritti in quasi tutte le materie SICID e SIECIC.

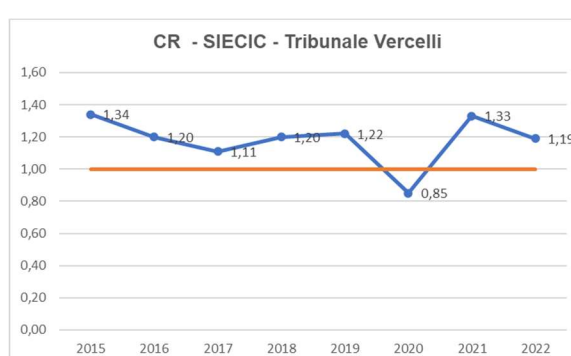
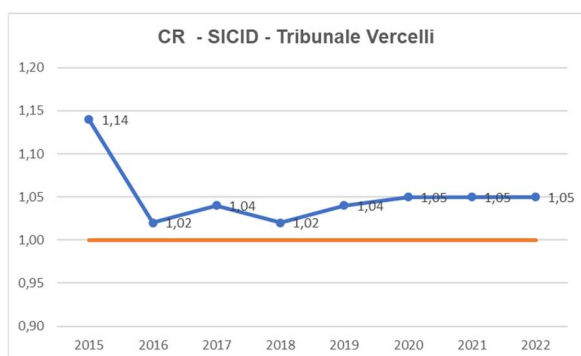


Analizzando la durata media specifica si rilevano le marcate differenze tra le cinque macro-materie dell'area SICID (vedasi grafico sotto riportato). Nel 2021 si registra una contrazione della durata effettiva della "Previdenza" (-225 giorni), ancorché, nel 2020 la macro-materia presenti la durata effettiva più elevata (1.112 giorni).

Nel registro SIECIC, nell'anno pandemico 2020 si è registrata una contrazione della durata media effettiva di "Fallimenti" e "Altre procedure concorsuali" (con una contrazione anche del loro relativo peso %).



TRIBUNALE DI VERCELLI



Il Tribunale di Vercelli è l'unico tribunale piemontese oggetto di analisi che ha rilevato un CR positivo nell'area SICID in tutto il periodo 2015-2022.

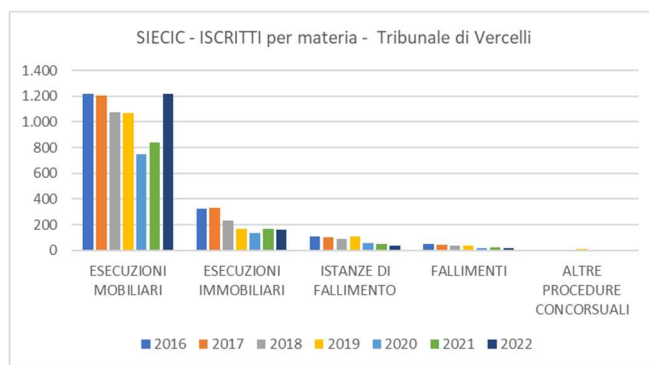
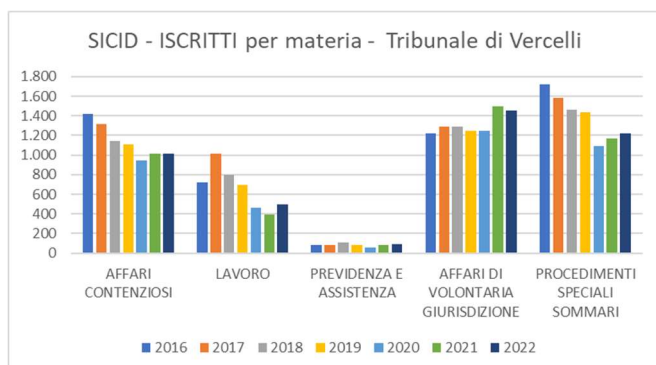
Da segnalare, tuttavia, che nel 2016, sebbene l'indicatore sia pari a 1,02, analizzando le singole macro-materie che compongono l'area SICID, si registrano CR sopra l'unità solamente per "Affari contenziosi" che pesano per oltre il 27% in termini di iscritti.

Macromateria	Iscritti 2016	Definiti 2016	CR Materia	Peso % 2016
AFFARI CONTENZIOSI	1.419	1.583	1,12	27,47
LAVORO	724	717	0,99	14,02
PREVIDENZA E ASSISTENZA	83	69	0,83	1,61
AFFARI DI VOLONTARIA GIURISDIZIONE	1.219	1.201	0,99	23,60
PROCEDIMENTI SPECIALI SOMMARI	1720	1.706	0,99	33,30
TOTALE AREA SICID	5.165	5.276	1,02	100,00

In area SIECIC, tale indicatore è stato sempre positivo ad eccezione del 2020 dove ha toccato il picco minimo di 0,85 causa le “Esecuzioni Mobiliari” che hanno rilevato un CR di 0,59 e che pesano complessivamente oltre il 77%.

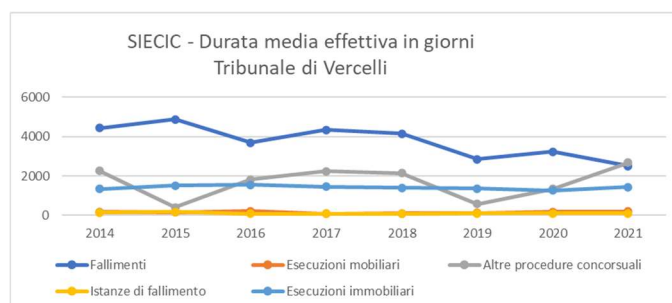
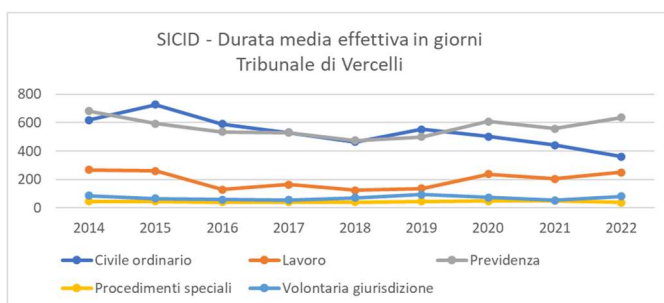
	Iscritti 2020	Definiti 2020	CR Materia	Peso % 2020
ESECUZIONI MOBILIARI	746	443	0,59	77,63
ESECUZIONI IMMOBILIARI	133	195	1,47	13,84
ISTANZE DI FALLIMENTO	60	67	1,12	6,24
FALLIMENTI	19	104	5,47	1,98
ALTRE PROCEDURE CONCURSUALI	3	11	3,67	0,31
TOTALE AREA SIECIC	961	820	0,85	100,00

Come per il Tribunale di Biella, anche su Vercelli si rileva un trend sostanzialmente decrescente in termini di iscritti in quasi tutte le materie SICID e SIECIC, ad eccezione dell'anno 2022 che ha registrato una leggera ripresa rispetto al 2021.

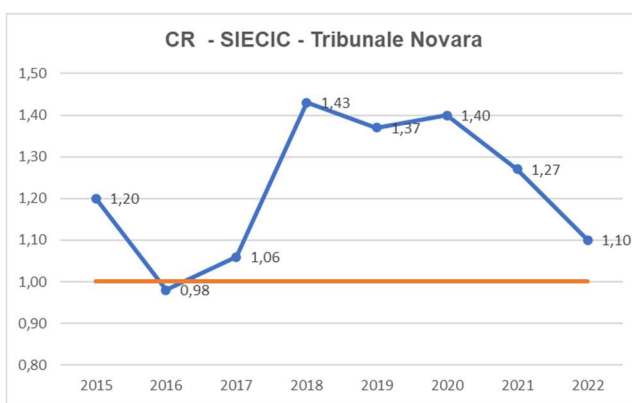
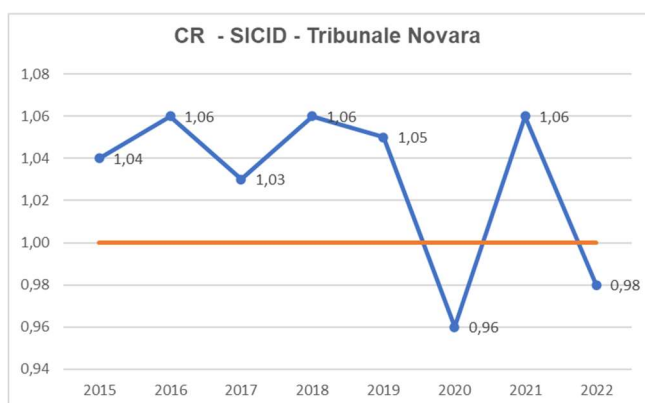


La Durata media effettiva di “Civile ordinario” e “Previdenza” sono nettamente superiori a quelle delle altre macro-materie SICID, complice anche la loro incidenza percentuale.

Le “Altre procedure concorsuali” nell’area SIECIC che hanno sempre registrato una DE inferiore a quella dei “Fallimenti”, hanno eguagliato questa ultima macro materia nel 2021 (complice anche l’incremento dell’incidenza %).



TRIBUNALE DI NOVARA



Il tribunale di Novara mostra:

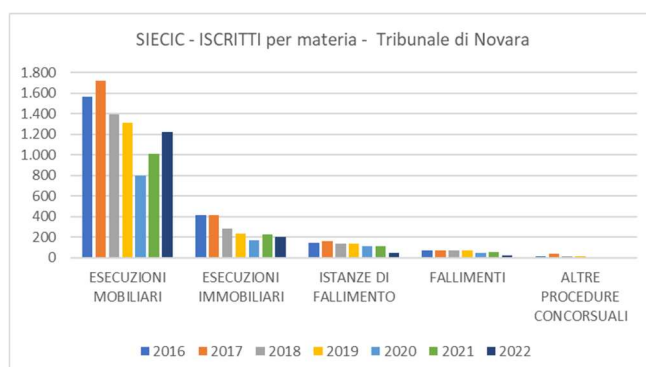
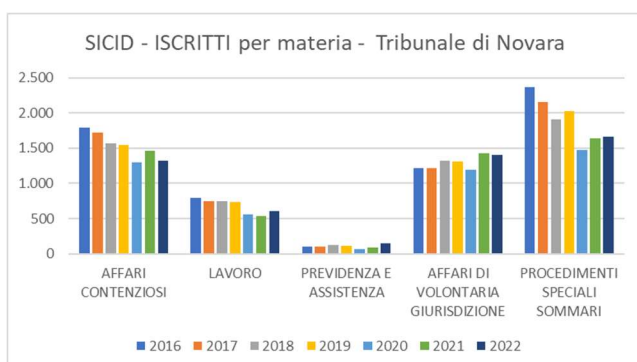
- un coefficiente CR sopra l’unità nell’area SICID, ad eccezione del 2020 dove tocca il suo picco minimo (CR = 0.96) ed il 2022 (CR = 0.98)
- una buona capacità di smaltire i procedimenti sopravvenuti nell’area SICID. Unico valore leggermente sotto soglia, si è registrato nel 2016 (CR = 0.98).

Analizzando il coefficiente CR per macro-materia si rileva che nel 2018, benché il CR complessivamente sia pari a 1.06 nell’area SICID, le materie “Affari di volontaria giurisdizione” e “Procedimenti speciali sommari” che unitamente cubano il 57% degli iscritti, hanno registrato un CR negativo di 0.98.

Macromateria	Iscritti 2018	Definiti 2018	CR Materia	% Peso 2018
AFFARI CONTENZIOSI	1.563	1.918	1,23	27,61
LAVORO	743	770	1,04	13,12
PREVIDENZA E ASSISTENZA	125	152	1,22	2,21
AFFARI DI VOLONTARIA GIURISDIZIONE	1.326	1.296	0,98	23,42
PROCEDIMENTI SPECIALI SOMMARI	1905	1.864	0,98	33,65
TOTALE AREA SICID	5.662	6.000	1,06	100,00

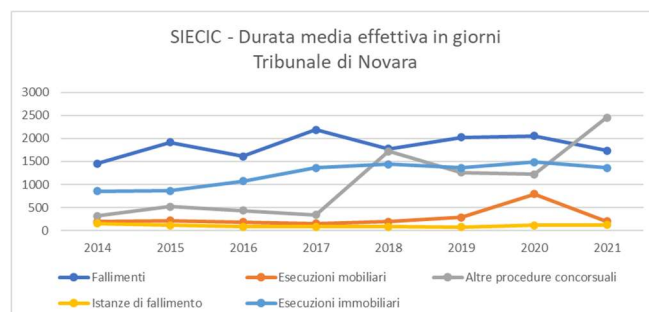
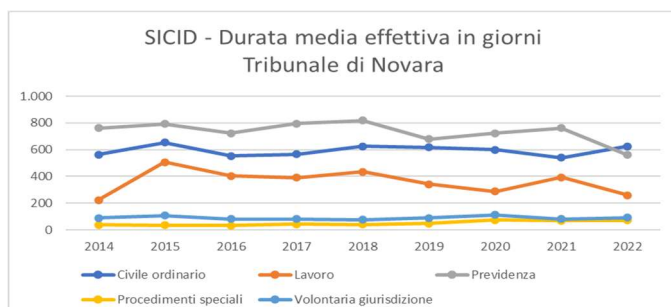
} **57,06**

Come per il Tribunale di Biella e Vercelli, anche su Novara si rileva un trend sostanzialmente decrescente in termini di iscritti in quasi tutte le materie SICID e SIECIC, ad eccezione degli ultimi due anni (2022 e 2021) che hanno registrato una leggera ripresa.

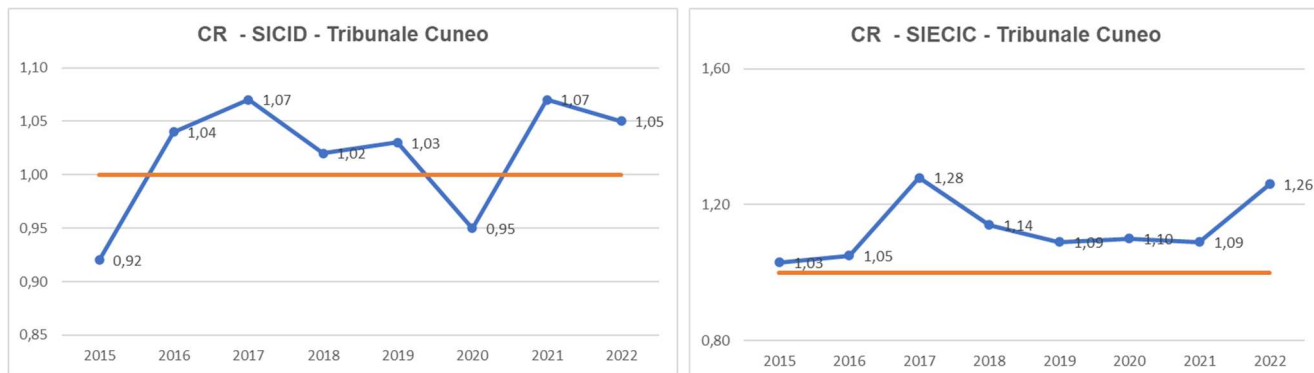


La durata media effettiva nella materia "Previdenza" è la più elevata in tutto il periodo analizzato ad eccezione del 2022 dove il "Civile ordinario" raggiunge il picco massimo di 626 giorni.

Nell'area SIECIC si registra, invece, un'impennata nella durata media effettiva nelle "Altre procedure concorsuali" tra il 2017 ed il 2018 (passando da 337 giorni a 1.719 giorni) e tra il 2020 ed il 2021 (passando da 1.223 giorni a 2.456 giorni).



TRIBUNALE DI CUNEO



Nell'area SICID, il Tribunale di Cuneo è passato da un CR di 0.92 nel 2015 ad un CR di 1.05 nel 2022.

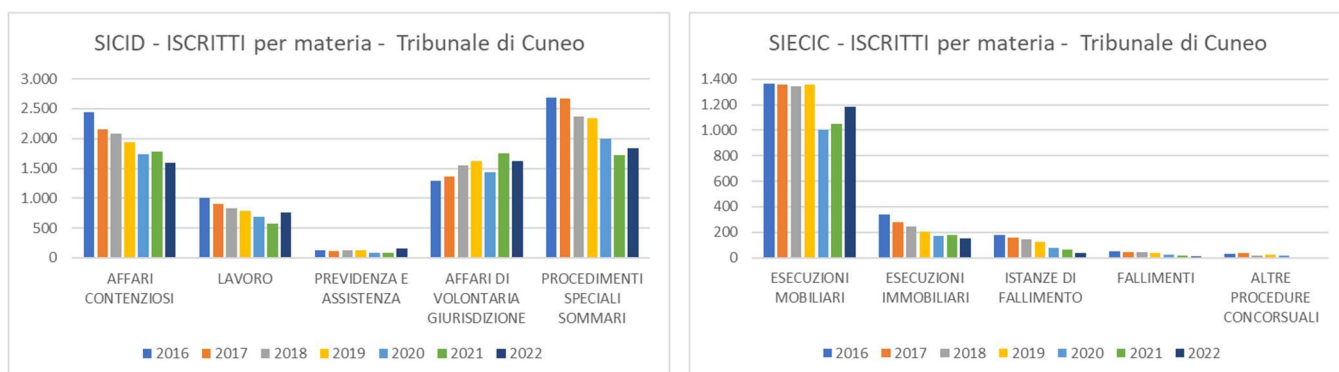
Si evidenzia un trend decrescente in termini di iscritti per quasi tutte le materie ad eccezione di:

- "Previdenza e Assistenza" che mostra un andamento altalenante
- "Affari di volontaria giurisdizione" che mostra una crescita esponenziale dal 2016 al 2019.

Nell'area SIECIC l'ufficio ha sempre mostrato, nel complesso, una buona capacità di smaltimento delle pendenze con CR sempre positivi nel periodo 2015-2022.

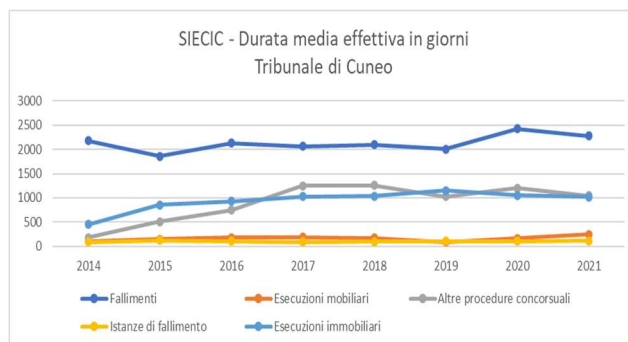
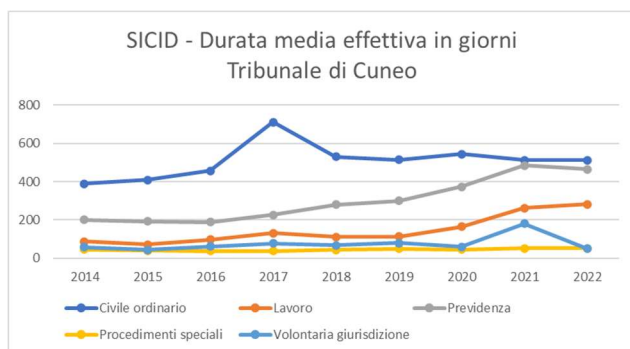
Va rilevato, tuttavia, che la macro-materia "Esecuzioni mobiliari" che pesa per circa il 70% in termini di iscritti, ha rilevato un accumulo di pendenze con un CR negativo dal 2019 al 2022.

L'anno 2022 segna una crescita esponenziale di iscritti per la macro-materia "Esecuzioni mobiliari".

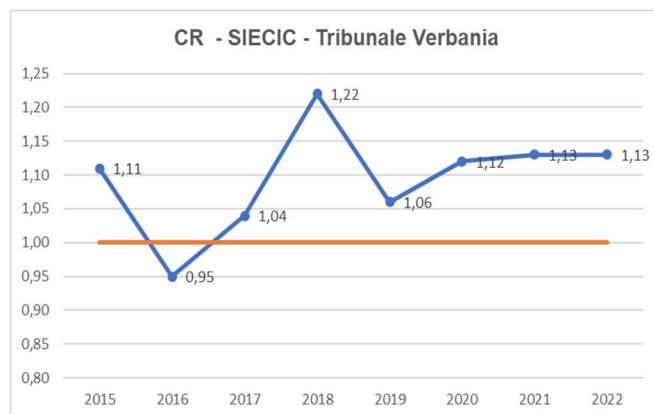
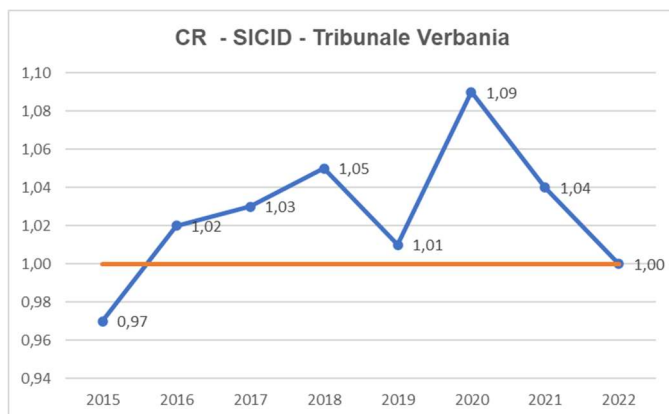


La macro-materia "Civile ordinario" presenta la durata media effettiva più elevata in tutta l'area SICID con un picco massimo nel 2017 arrivando a 710 giorni. I settori "Previdenza" e "Lavoro" presentano un andamento crescente in termini di DE dal 2017 al 2021.

Nell'area SIECIC la durata media effettiva nel periodo analizzato ha un andamento sostanzialmente lineare.



TRIBUNALE DI VERBANIA

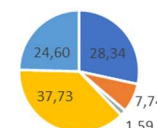


Nell'area SICID, il Tribunale di Verbania è passato da un CR di 0.97 nel 2015 ad un CR di 1.09 nel 2020 per poi decrescere nel 2021 e 2022 ma mantenendosi in ogni caso positivo.

L'anno 2020, in cui si è registrato il picco massimo, tutte le macro-materie hanno registrato un CR positivo, in particolare, la miglior capacità di smaltimento è stata in "Previdenza e Assistenza" anche se la stessa ha un peso irrisorio, in termini di iscritti, sul totale dell'area SICID.

	Iscritti 2020	Definiti 2020	CR Materia	Peso % 2020
AFFARI CONTENZIOSI	911	1.069	1,17	28,34
LAVORO	249	297	1,19	7,74
PREVIDENZA E ASSISTENZA	51	102	2,00	1,59
AFFARI DI VOLONTARIA GIURISDIZIONE	1.213	1.224	1,01	37,73
PROCEDIMENTI SPECIALI SOMMARI	791	815	1,03	24,60
TOTALE AREA SICID	3.215	3.507	1,09	100,00

SICID - Anno 2020
Peso % n. iscritti

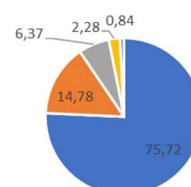


- AFFARI CONTENZIOSI
- LAVORO
- PREVIDENZA E ASSISTENZA
- AFFARI DI VOLONTARIA GIURISDIZIONE
- PROCEDIMENTI SPECIALI SOMMARI

Nell'area SIECIC il CR tocca il picco massimo nel 2018 (CR = 1.22) anche se all'interno della stessa area, la materia "Istanze di fallimento" – che pesano per il 6% circa – hanno registrato un CR negativo.

	Iscritti 2018	Definiti 2018	CR Materia	Peso % 2018
ESECUZIONI MOBILIARI	630	731	1,16	75,72
ESECUZIONI IMMOBILIARI	123	186	1,51	14,78
ISTANZE DI FALLIMENTO	53	50	0,94	6,37
FALLIMENTI	19	36	1,89	2,28
ALTRE PROCEDURE CONCURSUALI	7	16	2,29	0,84
TOTALE AREA SIECIC	832	1.019	1,22	100,00

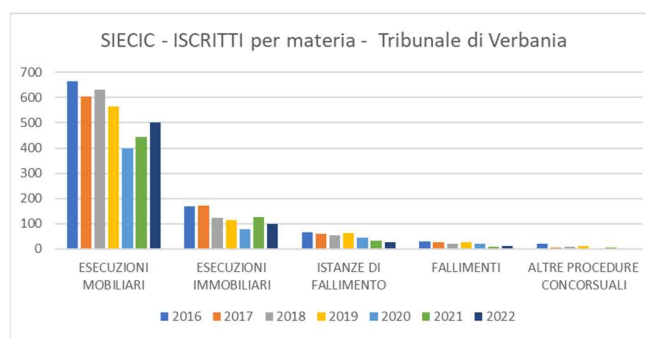
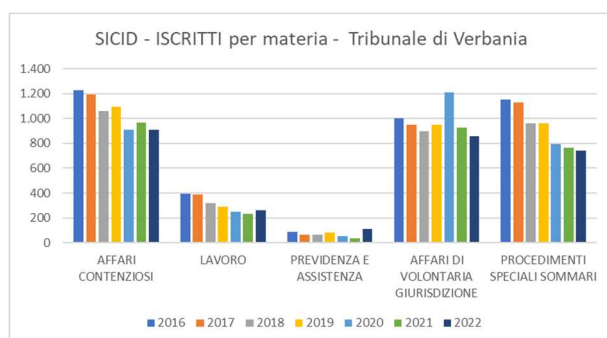
SIECIC - Anno 2018
Peso % n. iscritti



■ ESECUZIONI MOBILIARI ■ ESECUZIONI IMMOBILIARI
■ ISTANZE DI FALLIMENTO ■ FALLIMENTI
■ ALTRE PROCEDURE CONCURSUALI

Si rileva un andamento decrescente del numero di iscritti per quasi tutte le macro materie:

- dell'area SICIC, ad eccezione di "Affari di volontaria giurisdizione" che vede il picco massimo nel 2020 con 1.213 iscritti
- dell'area SIECIC, ad eccezione di "Esecuzioni mobiliari" che dopo una forte decrescita dal 2019 al 2020, registra una ripresa negli ultimi due anni.

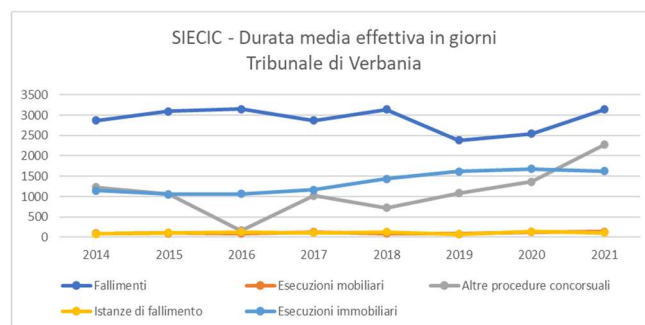
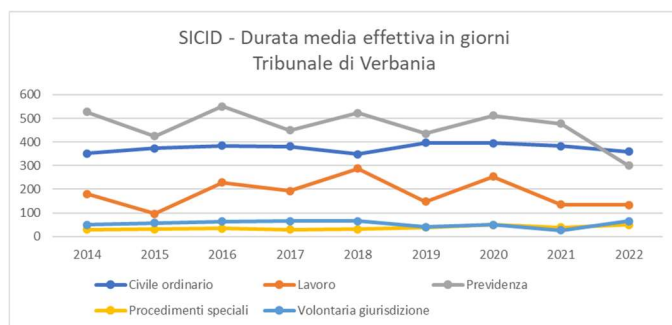


La durata media effettiva nell'area SICID presenta un andamento:

- pressoché costante per le materie "Civile ordinario", "Volontaria giurisdizione" e "Procedimenti Speciali"
- disomogeneo per "Previdenza" e "Lavoro".

Nell'area SIECIC la durata media effettiva dei "Fallimenti" è sempre la più elevata in tutto il periodo analizzato.

La materia "Altre procedure concorsuali" che aveva una durata media effettiva nel 2016 di 165 giorni, ha raggiunto nel 2021 il suo picco massimo di 2.271 giorni arrivando ad essere la seconda macro materia dell'area SIECIC con la durata media effettiva maggiore dopo i "Fallimenti".



III. Costi (amministrativi, personale, gestione, per ruolo/attività) / bilanci

Introduzione

La seguente ricerca parte dalla situazione dell'organico - relativo all'anno 2021 - per ogni singolo Tribunale (Alessandria, Asti, Biella, Novara, Verbania, Vercelli), dividendo per: a) *magistrati*; b) *personale amministrativo* e *addetti UPP* ed effettuando una distinzione tra *personale in organico, effettivo* e *personale vacante*. Si è preso nota dei dati – su base nazionale – tramite il sito del Ministero della Giustizia nella sezione *Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi* al 31.12.2021 con aggiornamento dei suddetti dati al **9 dicembre 2022**.

Successivamente, si è proceduto ad un calcolo nonché ad una stima circa il costo del personale, quale obiettivo della mia ricerca. Inoltre, dai bilanci disponibili sul sito della Gazzetta Ufficiale ho estrapolato la voce di costo "*spese di personale per il programma (personale civile e magistrati)*".

In seguito, è stato identificato il numero totale del personale dei Magistrati e del Personale Amministrativo nonché degli addetti UPP. Si precisa che, sia il numero del Personale Amministrativo sia degli Addetti UPP sono stati accorpati per semplicità in un'unica voce "*personale amministrativo*".

Pertanto, il numero totale del personale – al 31.12.2021 – ammonta a n. 48.362 ed è suddiviso come segue:

TOTALE PERSONALE MAGISTRATURA	9.657,00
TOTALE PERSONALE AMMINISTRATIVO + UPP	38.705,00

A seguire si espone il costo del personale relativo agli anni 2019, 2020, 2021 e 2022:

COSTO PERSONALE - GIUSTIZIA CIVILE	2019	2020	2021	2022
PERSONALE DI MAGISTRATURA	1.844.407.317 €	1.914.344.954 €	1.869.060.772 €	1.974.173.059 €
PERSONALE AMMINISTRATIVO	1.380.667.516 €	1.423.453.947 €	1.391.517.701 €	2.074.980.933 €
COSTO TOTALE	3.225.074.833 €	3.337.798.901 €	3.260.578.473 €	4.049.153.992 €

Infine, sulla base del costo del personale si è calcolato il costo effettivo per procedimento civile di ciascun tribunale dal 2019 al 2022 (si precisa che sull'annualità 2022 è stata effettuata una stima basata sul CAGR, non avendo dati aggiornati a disposizione).

Per il calcolo del costo sia dei magistrati sia del personale amministrativo è stato effettuato il seguente calcolo: $(\text{costo totale})/(\text{totale personale}) * (\text{personale in organico o effettivo})$. Per differenza, pertanto si trova il personale vacante, ovvero le risorse necessarie per fare fronte alla mancanza di personale.

I seguenti calcoli sono stati effettuati su ogni tribunale. A titolo esemplificativo si espone a seguire il calcolo effettuato sul Tribunale di Alessandria.

Costo Personale di Magistratura Alessandria

*Personale di Magistratura in organico anno 2022: $(1.974.173.059/9.657)*30 = 6.132.876,85$ Euro*

*Personale di Magistratura effettivo anno 2022: $(1.974.173.059/9.657)*24,5 = 5.008.516,10$ Euro*

Personale di Magistratura vacante anno 2022: $6.132.876,85 - 5.008.516,10 = 1.124.360,76$ Euro

Costo Personale Amministrativo Alessandria

*Personale Amministrativo in organico anno 2022: $(2.074.980.933/38.705)*147 = 7.880.692,34$ Euro*

*Personale Amministrativo in effettivo anno 2022: $(2.074.980.933/38.705)*80 = 4.288.812,16$ Euro*

Personale Amministrativo in vacante anno 2022: $7.880.692,34 - 4.288.812,16 = 3.591.880,18$ Euro

Successivamente si è provveduto a calcolare unitariamente la RAL sia di un Magistrato – che si attesta circa ad Euro 190.000,00 – sia del personale amministrativo – pari circa ad Euro 35.000,00. Si ricorda che il Personale Amministrativo comprende anche gli addetti UPP, pertanto si precisa che per semplicità e non avendo dati a disposizione si assume che sia il personale amministrativo che addetti UPP percepiscano la stessa RAL.

Si procede ora con l'esposizione di ciascun Tribunale con evidenza sulla situazione dell'organico, costo del personale ed infine costo procedimento civile definito.

TRIBUNALE ALESSANDRIA

Situazione organico

	MAGISTRATI	PERSONALE AMMINISTRATIVO	ADDETTI UPP	TOTALE AMMINISTRATIVO	TOTALE
IN ORGANICO	30	104	43	147	177
EFFETTIVI	24,5	62	18	80	104,5
VACANTE	5,5	42	25	67	72,5

Nella tabella seguente si espone il totale dei costi del personale – in organico, effettivo e vacante – per annualità:

	2019	2020	2021	2022
TOTALE COSTO ORGANICO	10.973.470,97 €	11.353.237,18 €	11.091.266,84 €	14.013.569,20 €
TOTALE COSTO EFFETTIVO	7.533.022,20 €	7.798.891,35 €	7.617.994,93 €	9.297.328,26 €
TOTALE COSTO VACANTE	3.440.448,77 €	3.554.345,83 €	3.473.271,91 €	4.716.240,94 €
CHECK	3.440.448,77	3.554.345,83	3.473.271,91	4.716.240,94

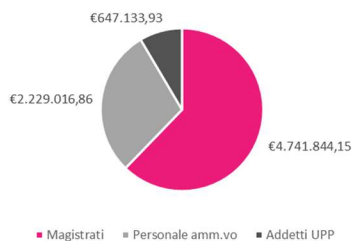
Il costo del personale vacante ha un trend in crescita.

A seguire si espone la divisione del costo per personale con focus sempre sul personale vacante:

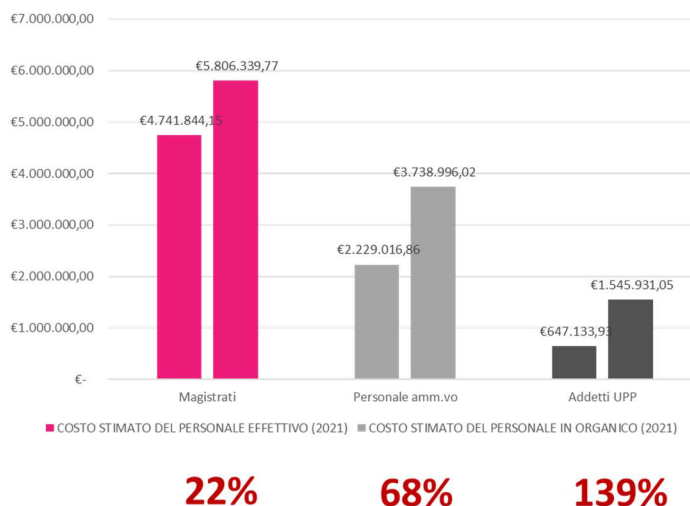
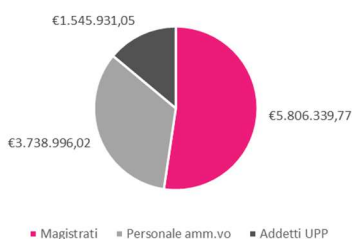
	2019	2020	2021	2022
COSTO MAGISTRATI ORGANICO	5.729.752,46 €	5.947.017,56 €	5.806.339,77 €	6.132.876,85 €
COSTO MAGISTRATI EFFETTIVO	4.679.297,84 €	4.856.731,01 €	4.741.844,15 €	5.008.516,10 €
COSTO VACANTE	1.050.454,62 €	1.090.286,55 €	1.064.495,62 €	1.124.360,76 €
CHECK	1.050.454,62	1.090.286,55	1.064.495,62	1.124.360,76
COSTO P.A. + UPP	5.243.718,51 €	5.406.219,62 €	5.284.927,06 €	7.880.692,34 €
COSTO P.A. EFFETTIVO +UPP	2.853.724,36 €	2.942.160,33 €	2.876.150,78 €	4.288.812,16 €
COSTO VACANTE +UPP	2.389.994,15 €	2.464.059,28 €	2.408.776,28 €	3.591.880,18 €
CHECK	2.389.994,15	2.464.059,28	2.408.776,28	3.591.880,18

Graficamente si espone la situazione dell'organico 2021 relativo al Tribunale di Alessandria

COSTO STIMATO DEL PERSONALE EFFETTIVO (2021)



COSTO STIMATO DEL PERSONALE IN ORGANICO (2021)



In percentuale, la mancanza di organico dei Magistrati si attesta intorno al 22%, del personale amministrativo al 68% ed infine agli addetti UPP pari al 139%.

Si precisa che per poter calcolare il costo unitario di un procedimento si sono dovuti considerare anche gli affari definiti del settore penale, perché la voce di costo **“spese di personale per il programma (personale civile e magistrati)”** presente in bilancio considerava anche le spese del settore penale.

Relativamente al costo dei procedimenti civili definiti si è proceduto al calcolo unitario nella seguente modalità: costo totale organico effettivo/(affare definito civile + affare definito penale)

$$\text{Costo procedimento anno 2019} = 7.533.022,20 / (3.156 + 5.387) = 881,78 \text{ Euro}$$

$$\text{Costo procedimento anno 2020} = 7.798.891,35 / (2.503 + 5.927) = 925,14 \text{ Euro}$$

$$\text{Costo procedimento anno 2021} = 7.533.022,20 / (2.981 + 5.189) = 932,44 \text{ Euro}$$

$$\text{Costo procedimento anno 2022} = 7.533.022,20 / (2.897 + 5.093) = 1.163,63 \text{ Euro}$$

ANNUALITA'	PROCEDIMENTI CIVILI DEFINITI	COSTO PROCEDIMENTO
2019	3.156	881,78 €
2020	2.503	925,14 €
2021	2.981	932,44 €
2022	2.897	1.163,63 €

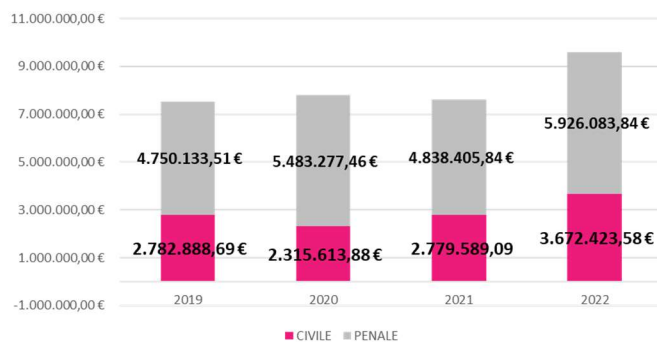
Si precisa che per l'anno 2022 non è disponibile un dato aggiornato relativo agli affari definiti. Si è provveduto al calcolo dello stesso tramite una stima basata sul CAGR ed effettuando il seguente calcolo:

$$= (2.981/3.156)^{1/2} = 97,19\%$$

$$= 97,19\% * 2.981 = 2.897 \text{ affari definiti 2022}$$

Graficamente si espone il costo per procedimento civile definito relativo al Tribunale di

Alessandria



Stima costo 2022 basata sul CAGR

Il grafico a sinistra espone il totale per settore – civile e penale – dei costi totali per procedimento. Quello di nostro interesse, ovvero il settore civile evidenziato in fucsia, è stato calcolato moltiplicando il costo unitario per procedimento per il totale degli affari definiti dell'anno nella seguente modalità:

*Costo totale procedimento civile 2019: 881,78 *3.156 = 2.782.888,69 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2020: 925,14 *2.503 = 2.315.613,88 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2021: 932,44 *2.981 = 2.779.589,09 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2022: 1.127,12 *2.897 = 3.557.191,35 Euro*

E' possibile notare che il costo totale per procedimento – a parte una lieve diminuzione nel 2020 – abbia un trend in crescita negli anni 2021 e 2022.

Interessante osservare - nel grafico di destra - che il trend per singolo procedimento è crescente avendo un aumento significativo nel 2022.

TRIBUNALE ASTI

Situazione organico

	MAGISTRATI	PERSONALE AMMINISTRATIVO	ADDETTI UPP	TOTALE AMMINISTRATIVO	TOTALE
IN ORGANICO	24	72	23	95	119
EFFETTIVI	23	46	16	62	85
VACANTE	1	26	7	33	34

Nella tabella seguente si espone il totale dei costi del personale – in organico, effettivo e vacante – per annualità:

	2019	2020	2021	2022
COSTO ORGANICO	7.972.599,64 €	8.251.429,45 €	8.060.500,87 €	9.999.265,92 €
TOTALE EFFETTIVO	6.604.446,60 €	6.839.554,39 €	6.680.544,01 €	8.025.701,68 €
TOTALE VACANTE	1.368.153,05 €	1.411.875,06 €	1.379.956,86 €	1.973.564,24 €
CHECK	1.368.153,05	1.411.875,06	1.379.956,86	1.973.564,24

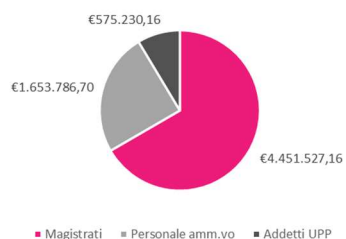
Il costo del personale vacante ha un trend in crescita, a parte una lieve diminuzione per l'annualità 2021, ma con una crescita rilevante nel 2022.

A seguire si espone la divisione del costo per personale con focus sempre sul personale vacante:

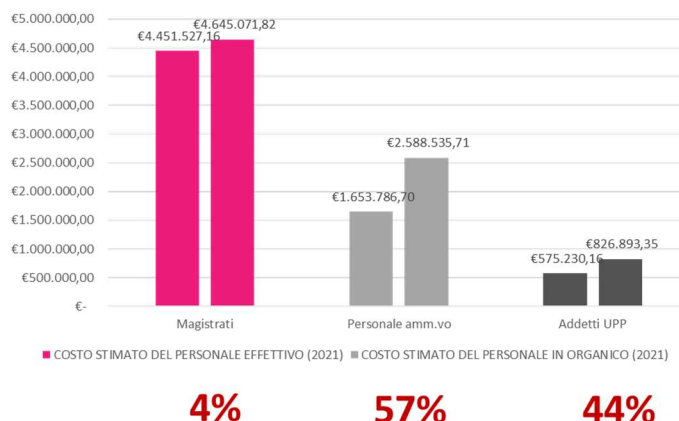
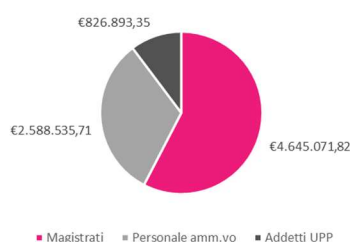
	2019	2020	2021	2022
COSTO MAGISTRATI ORGANICO	4.583.801,97 €	4.757.614,05 €	4.645.071,82 €	4.906.301,48 €
COSTO MAGISTRATI EFFETTIVO	4.392.810,22 €	4.559.380,13 €	4.451.527,16 €	4.701.872,25 €
COSTO VACANTE	190.991,75 €	198.233,92 €	193.544,66 €	204.429,23 €
CHECK	190.991,75	198.233,92	193.544,66	204.429,23
COSTO P.A. + UPP	3.388.797,68 €	3.493.815,40 €	3.415.429,06 €	5.092.964,44 €
COSTO P.A. EFFETTIVO +UPP	2.211.636,38 €	2.280.174,26 €	2.229.016,86 €	3.323.829,42 €
COSTO VACANTE +UPP	1.177.161,30 €	1.213.641,14 €	1.186.412,20 €	1.769.135,02 €
CHECK	1.177.161,30	1.213.641,14	1.186.412,20	1.769.135,02

Graficamente si espone la situazione dell'organico 2021 relativo al Tribunale di Asti

COSTO STIMATO DEL PERSONALE EFFETTIVO (2021)



COSTO STIMATO DEL PERSONALE IN ORGANICO (2021)



In percentuale, la mancanza di organico relativamente dei Magistrati si attesta intorno al 4%, del personale amministrativo al 57% ed infine agli addetti UPP pari al 44%.

Si precisa che per poter calcolare il costo unitario di un procedimento si sono dovuti considerare anche gli affari definiti del settore penale, perché la voce di costo **“spese di personale per il programma (personale civile e magistrati)”** presente in bilancio considerava anche le spese del settore penale.

Relativamente al costo dei procedimenti civili definiti si è proceduto al calcolo unitario nella seguente modalità: costo totale organico effettivo/(affare definito civile + affare definito penale)

Costo procedimento anno 2019= 6.604.446,6/(3.069+5.178) = 800,83 Euro

Costo procedimento anno 2020= 6.839.554,39/(2.251+3.541) = 1.180,86 Euro

Costo procedimento anno 2021= 6.680.544,01/(3.060+4.146) = 927,08 Euro

Costo procedimento anno 2022= 8.025.701,68/(3.056+3.710) = 1.186,28 Euro

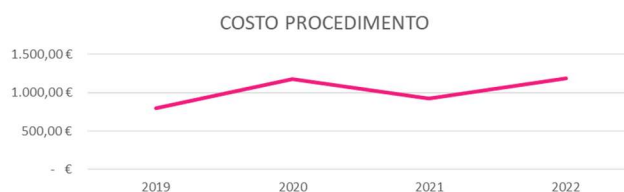
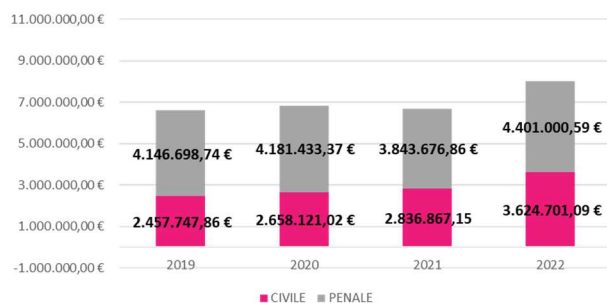
ANNUALITA'	PROCEDIMENTI CIVILI DEFINITI	COSTO PROCEDIMENTO
2019	3.069	800,83 €
2020	2.251	1.180,86 €
2021	3.060	927,08 €
2022	3.056	1.186,28 €

Si precisa che per l'anno 2022 non è disponibile un dato aggiornato relativo agli affari definiti. Si è provveduto al calcolo dello stesso tramite una stima basata sul CAGR ed effettuando il seguente calcolo:

$$= (3.060/3.069)^{1/2} = 99,85\%$$

$$= 99,85\% * 3.060 = 3.056 \text{ affari definiti 2022}$$

Graficamente si espone il costo per procedimento relativo al Tribunale di Asti



Stima costo 2022 basata sul CAGR

Il grafico a sinistra espone il totale per settore – civile e penale – dei costi totali per procedimento. Quello di nostro interesse, ovvero il settore civile evidenziato in fucsia, è stato calcolato moltiplicando il costo unitario per procedimento per il totale degli affari definiti dell'anno nella seguente modalità:

Costo totale procedimento civile 2019: $800,83 \times 3.069 = 2.457.747,86$ Euro

Costo totale procedimento civile 2020: $1.180,86 \times 2.251 = 2.658.121,02$ Euro

Costo totale procedimento civile 2021: $927,08 \times 3.060 = 2.836.867,15$ Euro

Costo totale procedimento civile 2022: $1.186,28 \times 3.056 = 3.624.701,09$ Euro

E' possibile notare che il costo totale per procedimento – a parte una lieve diminuzione nel 2020 – abbia un trend in crescita negli anni 2021 e 2022.

Interessante osservare - nel grafico di destra - che il trend per singolo procedimento abbia una riduzione nel 2021 per poi aumentare nel 2022.

TRIBUNALE BIELLA

Situazione organico

	MAGISTRATI	PERSONALE AMMINISTRATIVO	ADDETTI UPP	TOTALE AMMINISTRATIVO	TOTALE
IN ORGANICO	12	39	15	54	66
EFFETTIVI	11	17	3	20	31
VACANTE	1	22	12	34	35

Nella tabella seguente si espone il totale dei costi del personale – in organico, effettivo e vacante – per annualità:

	2019	2020	2021	2022
COSTO ORGANICO	4.218.164,93 €	4.364.765,25 €	4.263.937,69 €	5.348.098,95 €
TOTALE EFFETTIVO	2.814.340,33 €	2.916.113,19 €	2.848.028,94 €	3.320.924,55 €
TOTALE VACANTE	1.403.824,60 €	1.448.652,06 €	1.415.908,74 €	2.027.174,40 €
CHECK	1.403.824,60	1.448.652,06	1.415.908,74	2.027.174,40

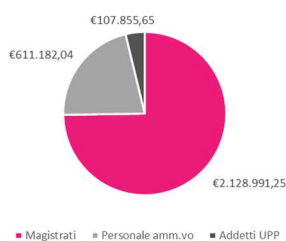
Il costo del personale vacante nelle varie annualità ha un aumento lieve con una crescita rilevante nel 2022.

A seguire si espone la divisione del costo per personale con focus sempre sul personale vacante:

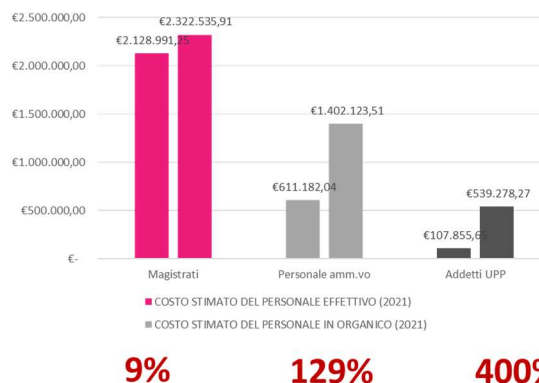
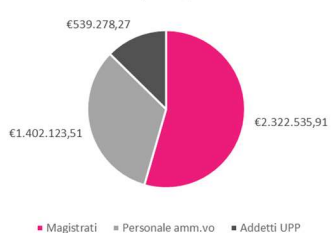
	2019	2020	2021	2022
<i>COSTO MAGISTRATI ORGANICO</i>	2.291.900,98 €	2.378.807,03 €	2.322.535,91 €	2.453.150,74 €
<i>COSTO MAGISTRATI EFFETTIVO</i>	2.100.909,24 €	2.180.573,11 €	2.128.991,25 €	2.248.721,51 €
<i>COSTO VACANTE</i>	190.991,75 €	198.233,92 €	193.544,66 €	204.429,23 €
<i>CHECK</i>	190.991,75	198.233,92	193.544,66	204.429,23
<i>COSTO P.A. + UPP</i>	1.926.263,94 €	1.985.958,23 €	1.941.401,78 €	2.894.948,21 €
<i>COSTO P.A. EFFETTIVO +UPP</i>	713.431,09 €	735.540,08 €	719.037,70 €	1.072.203,04 €
<i>COSTO VACANTE +UPP</i>	1.212.832,85 €	1.250.418,14 €	1.222.364,08 €	1.822.745,17 €
<i>CHECK</i>	1.212.832,85	1.250.418,14	1.222.364,08	1.822.745,17

Graficamente si espone la situazione dell'organico relativo al Tribunale di Biella

COSTO STIMATO DEL PERSONALE EFFETTIVO (2021)



COSTO STIMATO DEL PERSONALE IN ORGANICO (2021)



In percentuale, la mancanza di organico relativamente dei Magistrati si attesta intorno al 9%, del personale amministrativo al 129% ed infine agli addetti UPP pari al 400%.

Si precisa che per poter calcolare il costo unitario di un procedimento si sono dovuti considerare anche gli affari definiti del settore penale, perché la voce di costo **“spese di personale per il programma (personale civile e magistrati)”** presente in bilancio considerava anche le spese del settore penale.

Relativamente al costo dei procedimenti civili definiti si è proceduto al calcolo unitario nella seguente modalità: costo totale organico effettivo/(affare definito civile + affare definito penale)

Costo procedimento anno 2019=2.814.340,33/(1.310+2.345) = 770,00 Euro

Costo procedimento anno 2020= 2.916.113,19/(900+2.180) = 946,79 Euro

Costo procedimento anno 2021= 2.848.028,94/(1.131+2.104) = 880,38 Euro

Costo procedimento anno 2022= 3.320.924,55/(1.051+1.993) = 1.091,03 Euro

ANNUALITA'	PROCEDIMENTI CIVILI DEFINITI	COSTO PROCEDIMENTO
2019	1.310	770,00 €
2020	900	946,79 €
2021	1.131	880,38 €
2022	1.051	1.091,03 €

Si precisa che per l'anno 2022 non è disponibile un dato aggiornato relativo agli affari definiti. Si è provveduto al calcolo dello stesso tramite una stima basata sul CAGR ed effettuando il seguente calcolo:

$$= (1.131/1.310)^{1/2} = 92,92\%$$

$$=92,92\% * 1.131= 1.051 \text{ affari definiti 2022}$$

Graficamente si espone il costo per procedimento relativo al Tribunale di Biella



Stima costo 2022 basata sul CAGR

Il grafico a sinistra espone il totale per settore – civile e penale – dei costi totali per procedimento. Quello di nostro interesse, ovvero il settore civile evidenziato in fucsia, è stato calcolato moltiplicando il costo unitario per procedimento per il totale degli affari definiti dell'anno nella seguente modalità:

*Costo totale procedimento civile 2019: 770,00*1.310 = 1.008.696,53 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2020: 946,79*900 = 852.111,00 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2021: 880,38*1.131 = 995.709,66 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2022: 1.091,03*1.051 = 1.146.554,21 Euro*

E' possibile notare che il costo totale per procedimento – a parte una lieve diminuzione nel 2020 – abbia un trend in crescita negli anni 2021 e 2022.

Interessante osservare - nel grafico di destra - che il trend per singolo procedimento abbia una riduzione nel 2021 per poi aumentare nel 2022.

TRIBUNALE NOVARA

Situazione organico

	MAGISTRATI	PERSONALE AMMINISTRATIVO	ADDETTI UPP	TOTALE AMMINISTRATIVO	TOTALE
IN ORGANICO	19	64	21	85	104
EFFETTIVI	18	51	18	69	87
VACANTE	1	13	3	16	17

Nella tabella seguente si espone il totale dei costi del personale – in organico, effettivo e vacante – per annualità:

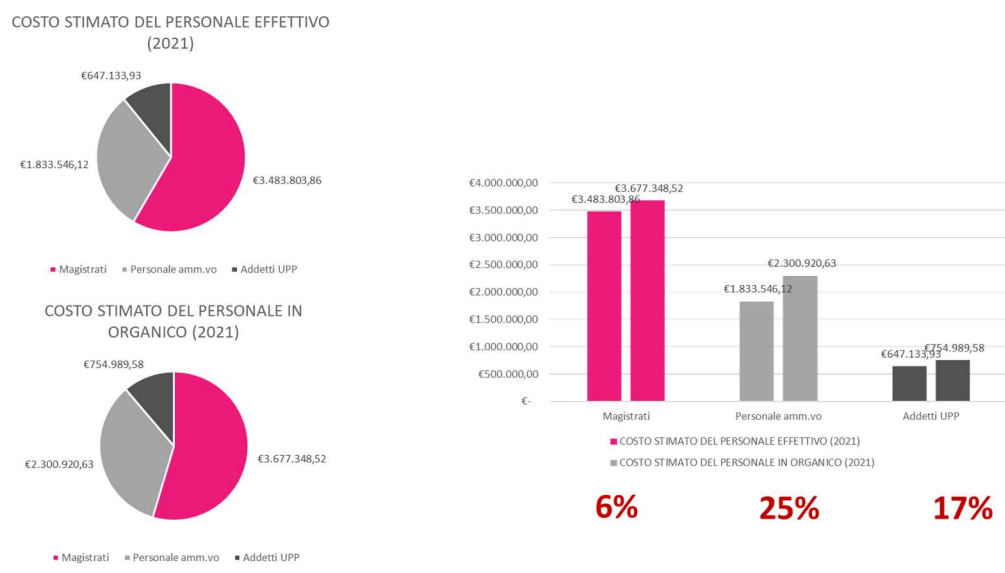
	2019	2020	2021	2022
COSTO ORGANICO	6.660.925,36 €	6.892.489,81 €	6.733.258,73 €	8.441.018,26 €
TOTALE EFFETTIVO	5.899.188,74 €	6.105.823,83 €	5.964.483,91 €	7.378.826,60 €
TOTALE VACANTE	761.736,62 €	786.665,99 €	768.774,82 €	1.062.191,66 €
CHECK	761.736,62	786.665,99	768.774,82	1.062.191,66

Il costo del personale vacante nelle varie annualità ha un aumento lieve con una crescita rilevante nel 2022.

A seguire si espone la divisione del costo per personale con focus sempre sul personale vacante:

	2019	2020	2021	2022
<i>COSTO MAGISTRATI ORGANICO</i>	3.628.843,22 €	3.766.444,46 €	3.677.348,52 €	3.884.155,34 €
<i>COSTO MAGISTRATI EFFETTIVO</i>	3.437.851,48 €	3.568.210,54 €	3.483.803,86 €	3.679.726,11 €
<i>COSTO VACANTE</i>	190.991,75 €	198.233,92 €	193.544,66 €	204.429,23 €
CHECK	190.991,75	198.233,92	193.544,66	204.429,23
<i>COSTO P.A. + UPP</i>	3.032.082,13 €	3.126.045,36 €	3.055.910,21 €	4.556.862,92 €
<i>COSTO P.A. EFFETTIVO +UPP</i>	2.461.337,26 €	2.537.613,29 €	2.480.680,05 €	3.699.100,49 €
<i>COSTO VACANTE +UPP</i>	570.744,87 €	588.432,07 €	575.230,16 €	857.762,43 €
CHECK	570.744,87	588.432,07	575.230,16	857.762,43

Graficamente si espone la situazione dell'organico relativo al Tribunale di Novara



In percentuale, la mancanza di organico relativamente dei Magistrati si attesta intorno al 6%, del personale amministrativo al 25% ed infine agli addetti UPP pari al 17%.

Si precisa che per poter calcolare il costo unitario di un procedimento si sono dovuti considerare anche gli affari definiti del settore penale, perché la voce di costo **“spese di personale per il programma (personale civile e magistrati)”** presente in bilancio considerava anche le spese del settore penale.

Relativamente al costo dei procedimenti civili definiti si è proceduto al calcolo unitario nella seguente modalità: costo totale organico effettivo/(affare definito civile + affare definito penale)

Costo procedimento anno 2019= 5.899.188,74/(2.593+4.830) = 794,72 Euro

Costo procedimento anno 2020= 6.105.823,83/(1.569+3.766) = 1.144,48 Euro

Costo procedimento anno 2021=5.964.483,91/(2.253+5.181) = 802,32 Euro

Costo procedimento anno 2022=7.378.826,60/(2.100+5.366) = 988,32 Euro

ANNUALITA'	PROCEDIMENTI CIVILI DEFINITI	COSTO PROCEDIMENTO
2019	2.593	794,72 €
2020	1.569	1.144,48 €
2021	2.253	802,32 €
2022	2.100	988,32 €

Si precisa che per l'anno 2022 non è disponibile un dato aggiornato relativo agli affari definiti. Si è provveduto al calcolo dello stesso tramite una stima basata sul CAGR ed effettuando il seguente calcolo:

$$= (2.253/2.593)^{1/2} = 93,21\%$$

$$=93,21\% * 2.253= 2.100 \text{ affari definiti 2022}$$

Graficamente si espone il costo per procedimento relativo al Tribunale di Novara



Stima costo 2022 basata sul CAGR

Il grafico a sinistra espone il totale per settore – civile e penale – dei costi totali per procedimento. Quello di nostro interesse, ovvero il settore civile evidenziato in fucsia, è stato calcolato moltiplicando il costo unitario per procedimento per il totale degli affari definiti dell'anno nella seguente modalità:

Costo totale procedimento civile 2019: $794,72 \times 2.593 = 2.060.702,73$ Euro

Costo totale procedimento civile 2020: $1.144,48 \times 1.569 = 1.795.695,89$ Euro

Costo totale procedimento civile 2021: $802,32 \times 2.253 = 1.807.638,18$ Euro

Costo totale procedimento civile 2022: $988,32 \times 2.100 = 2.075.566,44$ Euro

E' possibile notare che il costo totale per procedimento – a parte una diminuzione nel 2020 e nel 2021 rispetto al 2019 – abbia un trend in crescita nell'anno 2022.

Interessante osservare - nel grafico di destra - che il trend per singolo procedimento sia costante.

TRIBUNALE VERBANIA

Situazione organico

	PERSONALE AMMINISTRATIVO	ADDETTI UPP	TOTALE AMMINISTRATIVO	TOTALE
IN ORGANICO	46	11	57	71
EFFETTIVI	37	2	39	50
VACANTE	9	9	18	21

Nella tabella seguente si espone il totale dei costi del personale – in organico, effettivo e vacante – per annualità:

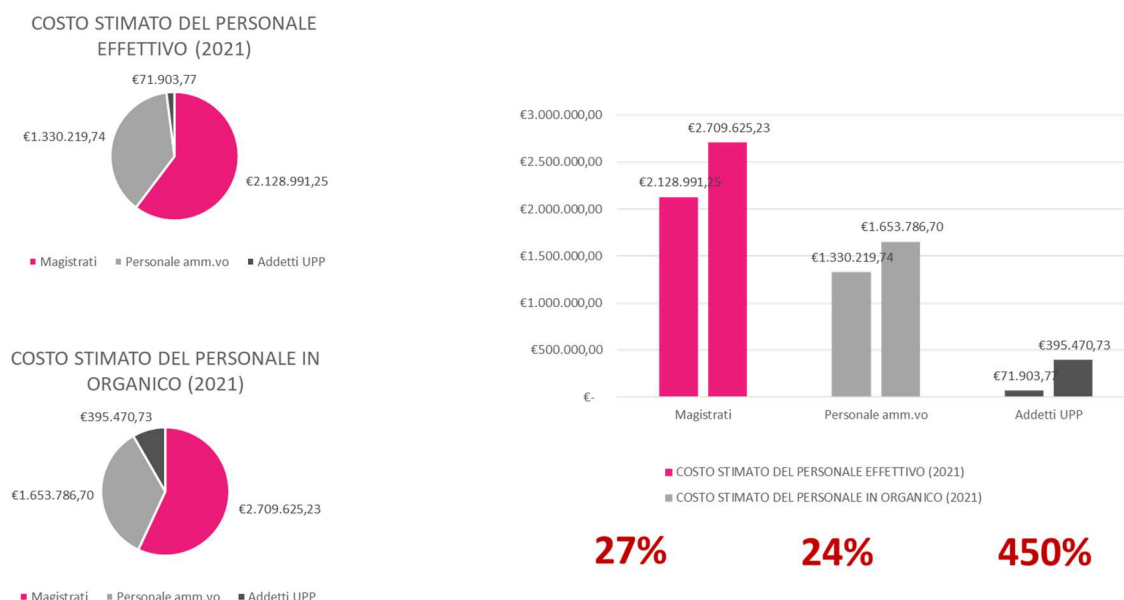
	2019	2020	2021	2022
COSTO ORGANICO	4.707.163,09 €	4.871.564,10 €	4.758.882,66 €	5.917.787,86 €
TOTALE EFFETTIVO	3.492.099,86 €	3.614.876,27 €	3.531.114,76 €	4.339.517,44 €
TOTALE VACANTE	1.215.063,23 €	1.256.687,83 €	1.227.767,90 €	1.578.270,42 €
CHECK	1.215.063,23	1.256.687,83	1.227.767,90	1.578.270,42

Il costo del personale vacante nelle varie annualità ha un trend costante con una crescita lieve nel 2022.

A seguire si espone la divisione del costo per personale con focus sempre sul personale vacante:

	2019	2020	2021	2022
COSTO MAGISTRATI ORGANICO	2.673.884,48 €	2.775.274,86 €	2.709.625,23 €	2.862.009,20 €
COSTO MAGISTRATI EFFETTIVO	2.100.909,24 €	2.180.573,11 €	2.128.991,25 €	2.248.721,51 €
COSTO VACANTE	572.975,25 €	594.701,76 €	580.633,98 €	613.287,69 €
CHECK	572.975,25	594.701,76	580.633,98	613.287,69
COSTO P.A. + UPP	2.033.278,61 €	2.096.289,24 €	2.049.257,43 €	3.055.778,66 €
COSTO P.A. EFFETTIVO +UPP	1.391.190,62 €	1.434.303,16 €	1.402.123,51 €	2.090.795,93 €
COSTO VACANTE +UPP	642.087,98 €	661.986,08 €	647.133,93 €	964.982,74 €
CHECK	642.087,98	661.986,08	647.133,93	964.982,74

Graficamente si espone la situazione dell'organico relativo al Tribunale di Verbania



In percentuale, la mancanza di organico relativamente dei Magistrati si attesta intorno al 27%, del personale amministrativo al 24% ed infine agli addetti UPP pari al 450%.

Si precisa che per poter calcolare il costo unitario di un procedimento si sono dovuti considerare anche gli affari definiti del settore penale, perché la voce di costo **“spese di personale per il programma (personale civile e magistrati)”** presente in bilancio considerava anche le spese del settore penale.

Relativamente al costo dei procedimenti civili definiti si è proceduto al calcolo unitario nella seguente modalità: costo totale organico effettivo/(affare definito civile + affare definito penale)

Costo procedimento anno 2019=3.492.099,86/(1.340+2.602) = 885,87 Euro

Costo procedimento anno 2020= 3.614.876,27/(1.278+2.603) = 931,43 Euro

Costo procedimento anno 2021=3.531.114,76/(1.140+2.832) = 889,00Euro

Costo procedimento anno 2022=4.339.517,44/(1.051+2.955) = 1.083,25 Euro

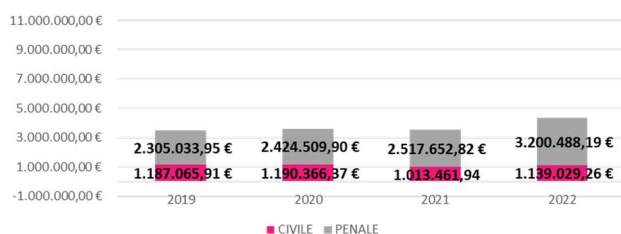
ANNUALITA'	PROCEDIMENTI CIVILI DEFINITI	COSTO PROCEDIMENTO
2019	1.340	885,87 €
2020	1.278	931,43 €
2021	1.140	889,00 €
2022	1.051	1.083,25 €

Si precisa che per l'anno 2022 non è disponibile un dato aggiornato relativo agli affari definiti. Si è provveduto al calcolo dello stesso tramite una stima basata sul CAGR ed effettuando il seguente calcolo:

$$= (1.140/1.340)^{1/2} = 92,24\%$$

$$=92,24\% * 1.140 = 1.051 \text{ affari definiti 2022}$$

Graficamente si espone il costo per procedimento relativo al Tribunale di Verbania



Stima costo 2022 basata sul CAGR

Il grafico a sinistra espone il totale per settore – civile e penale – dei costi totali per procedimento. Quello di nostro interesse, ovvero il settore civile evidenziato in fucsia, è stato calcolato moltiplicando il costo unitario per procedimento per il totale degli affari definiti dell'anno nella seguente modalità:

*Costo totale procedimento civile 2019: 885,87*1.340=1.187.065,91 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2020: 931,43*1.278 =1.190.366,37 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2021: 889,00*1.140=1.013.461,94 Euro*

*Costo totale procedimento civile 2022: 1.083,25*1.051=1.139.029,26 Euro*

E' possibile notare che il costo totale per procedimento nelle varie annualità si mantenga costante.

Interessante osservare - nel grafico di destra - che il trend per singolo procedimento sia costante.

TRIBUNALE VERCELLI

Situazione organico

	MAGISTRATI	PERSONALE AMMINISTRATIVO	ADDETTI UPP	TOTALE AMMINISTRATIVO	TOTALE
IN ORGANICO	19	63	12	75	94
EFFETTIVI	18	47	3	50	68
VACANTE	1	16	9	25	26

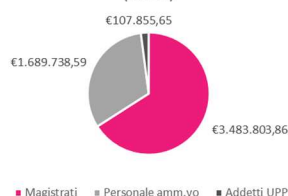
Nella tabella seguente si espone il totale dei costi del personale – in organico, effettivo e vacante – per annualità:

	2019	2020	2021	2022
COSTO ORGANICO	6.304.209,81 €	6.524.719,77 €	6.373.739,88 €	7.904.916,74 €
TOTALE EFFETTIVO	5.221.429,20 €	5.407.060,75 €	5.281.398,10 €	6.360.233,71 €
TOTALE VACANTE	1.082.780,61 €	1.117.659,02 €	1.092.341,78 €	1.544.683,03 €
CHECK	1.082.780,61	1.117.659,02	1.092.341,78	1.544.683,03

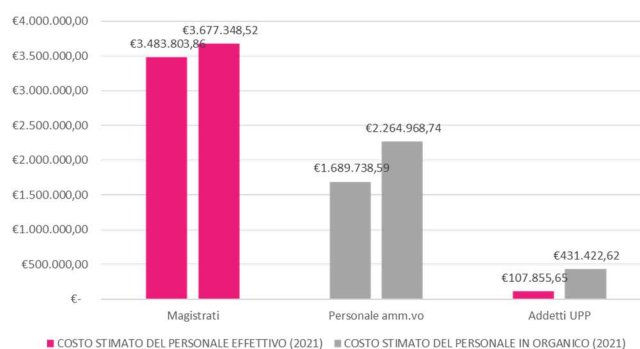
	2019	2020	2021	2022
<i>COSTO MAGISTRATI ORGANICO</i>	3.628.843,22 €	3.766.444,46 €	3.677.348,52 €	3.884.155,34 €
<i>COSTO MAGISTRATI EFFETTIVO</i>	3.437.851,48 €	3.568.210,54 €	3.483.803,86 €	3.679.726,11 €
<i>COSTO VACANTE</i>	190.991,75 €	198.233,92 €	193.544,66 €	204.429,23 €
<i>CHECK</i>	190.991,75	198.233,92	193.544,66	204.429,23
<i>COSTO P.A. + UPP</i>	2.675.366,59 €	2.758.275,31 €	2.696.391,36 €	4.020.761,40 €
<i>COSTO P.A. EFFETTIVO +UPP</i>	1.783.577,72 €	1.838.850,21 €	1.797.594,24 €	2.680.507,60 €
<i>COSTO VACANTE +UPP</i>	891.788,86 €	919.425,10 €	898.797,12 €	1.340.253,80 €
<i>CHECK</i>	891.788,86	919.425,10	898.797,12	1.340.253,80

Graficamente si espone la situazione dell'organico relativo al Tribunale di Vercelli

COSTO STIMATO DEL PERSONALE EFFETTIVO (2021)



COSTO STIMATO DEL PERSONALE IN ORGANICO (2021)



6%

34%

300%

In percentuale, la mancanza di organico relativamente dei Magistrati si attesta intorno al 6%, del personale amministrativo al 34% ed infine agli addetti UPP pari al 300%.

Si precisa che per poter calcolare il costo unitario di un procedimento si sono dovuti considerare anche gli affari definiti del settore penale, perché la voce di costo **“spese di personale per il programma (personale civile e magistrati)”** presente in bilancio considerava anche le spese del settore penale.

Relativamente al costo dei procedimenti civili definiti si è proceduto al calcolo unitario nella seguente modalità: costo totale organico effettivo/(affare definito civile + affare definito penale)

Costo procedimento anno 2019= 5.221.429,20/(1.989+4.470) = 808,40 Euro

Costo procedimento anno 2020= 5.407.060,75/(1.508+3.194) = 1.149,95 Euro

Costo procedimento anno 2021=5.281.398,10/(1.441+3.545) = 1.059,25 Euro

Costo procedimento anno 2022=6.360.233,71/(1.227+3.157) = 1.450,95 Euro

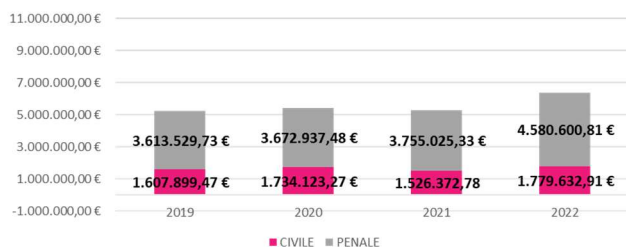
ANNUALITA'	PROCEDIMENTI CIVILI DEFINITI	COSTO PROCEDIMENTO
2019	1.989	808,40 €
2020	1.508	1.149,95 €
2021	1.441	1.059,25 €
2022	1.227	1.450,95 €

Si precisa che per l'anno 2022 non è disponibile un dato aggiornato relativo agli affari definiti. Si è provveduto al calcolo dello stesso tramite una stima basata sul CAGR ed effettuando il seguente calcolo:

$$= (1.441/1.989)^{1/2} = 85,12\%$$

$$=85,12\% * 1.441 = 1.227 \text{ affari definiti 2022}$$

Graficamente si espone il costo per procedimento relativo al Tribunale di Vercelli



Stima costo 2022 basata sul CAGR

Il grafico a sinistra espone il totale per settore – civile e penale – dei costi totali per procedimento. Quello di nostro interesse, ovvero il settore civile evidenziato in fucsia, è stato calcolato moltiplicando il costo unitario per procedimento per il totale degli affari definiti dell'anno nella seguente modalità:

Costo totale procedimento civile 2019: $808,40 \times 1.989 = 1.607.899,47$ Euro

Costo totale procedimento civile 2020: $1.149,95 \times 1.508 = 1.734.123,27$ Euro

Costo totale procedimento civile 2021: $1.059,25 \times 1.441 = 1.526.372,78$ Euro

Costo totale procedimento civile 2022: $1.450,95 \times 1.227 = 1.779.632,91$ Euro

E' possibile notare che il costo totale per procedimento nelle varie annualità si mantenga costante.

Interessante osservare - nel grafico di destra - che il trend per singolo procedimento sia in crescita.

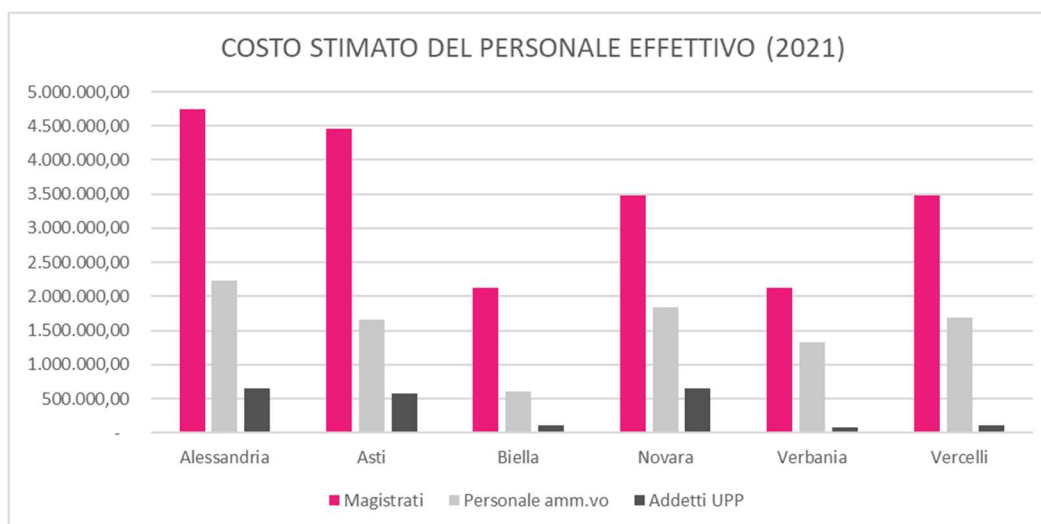
Conclusioni

Dalle seguenti tabelle si può osservare il costo stimato del personale effettivo ed in organico in relazione ai singoli tribunali oggetto di studio.

Interessante osservare come il Tribunale di Alessandria a livello di costo effettivo sia il Tribunale con il costo stimato più elevato a differenza di Biella che ha il costo più basso.

COSTO STIMATO DEL PERSONALE EFFETTIVO (2021)	Alessandria	Asti	Biella	Novara	Verbania	Vercelli
Magistrati	4.741.844,15	4.451.527,16	2.128.991,25	3.483.803,86	2.128.991,25	3.483.803,86
Personale amm.vo	2.229.016,86	1.653.786,70	611.182,04	1.833.546,12	1.330.219,74	1.689.738,59
Addetti UPP	647.133,93	575.230,16	107.855,65	647.133,93	71.903,77	107.855,65
	7.617.994,93	6.680.544,01	2.848.028,94	5.964.483,91	3.531.114,76	5.281.398,10

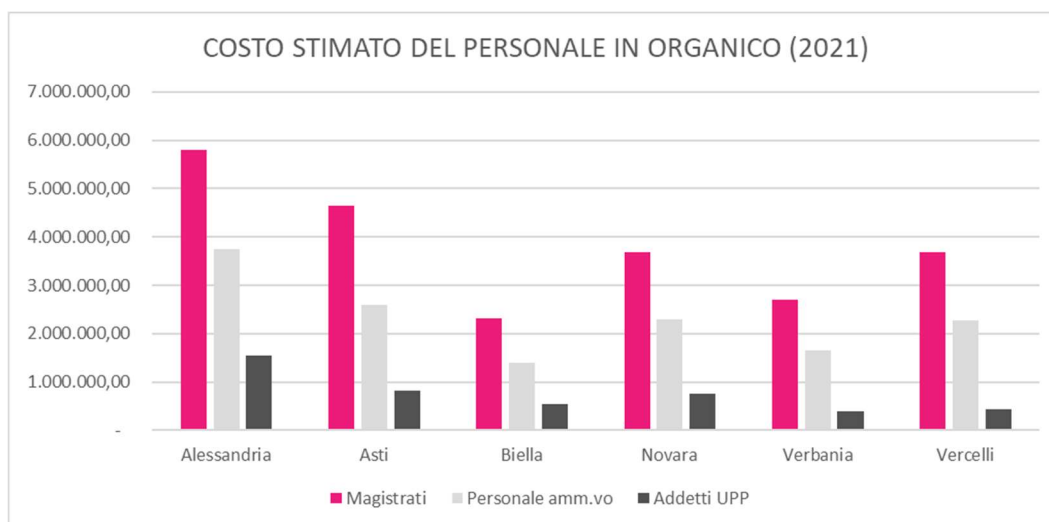
Graficamente si espone la stima del costo effettivo per tipologia di figura:



Dalla seguente tabella è altresì possibile osservare il costo stimato del personale in organico e si conferma sempre Alessandria con il costo stimato più elevato:

COSTO STIMATO DEL PERSONALE IN ORGANICO (2021)	Alessandria	Asti	Biella	Novara	Verbania	Vercelli
Magistrati	5.806.339,77	4.645.071,82	2.322.535,91	3.677.348,52	2.709.625,23	3.677.348,52
Personale amm.vo	3.738.996,02	2.588.535,71	1.402.123,51	2.300.920,63	1.653.786,70	2.264.968,74
Addetti UPP	1.545.931,05	826.893,35	539.278,27	754.989,58	395.470,73	431.422,62
Totale	11.091.266,84	8.060.500,87	4.263.937,69	6.733.258,73	4.758.882,66	6.373.739,88

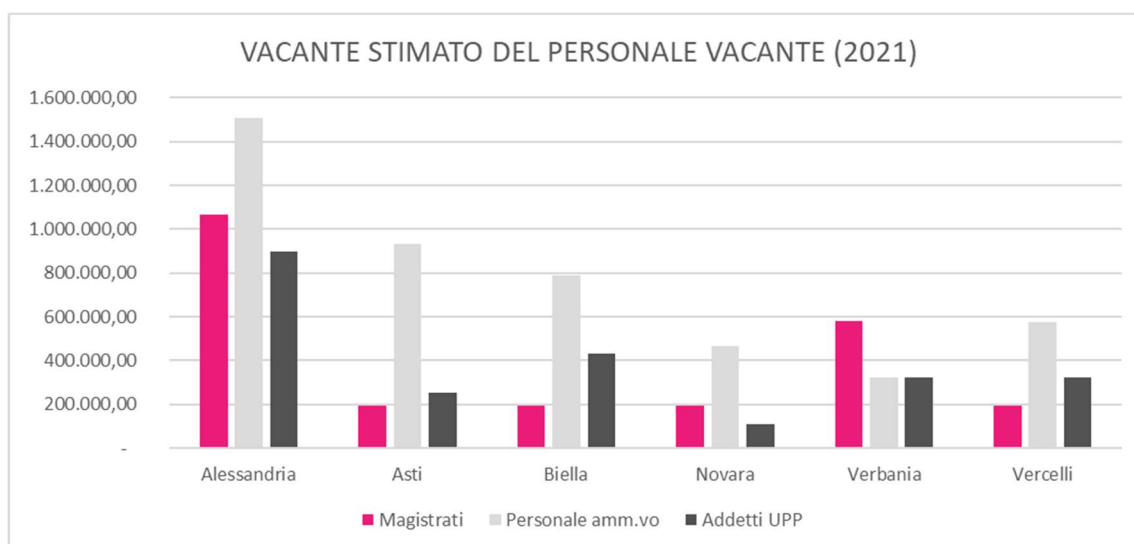
A seguire graficamente si espone la stima del costo effettivo per tipologia di figura:



Infine, si espone il costo stimato del personale vacante, ovvero le risorse necessarie che ogni Tribunale dovrebbe investire per la mancanza di personale. Emerge nuovamente Alessandria con il costo più elevato.

COSTO STIMATO DEL PERSONALE VACANTE (2021)	Alessandria	Asti	Biella	Novara	Verbania	Vercelli
Magistrati	1.064.495,62	193.544,66	193.544,66	193.544,66	580.633,98	193.544,66
Personale amm.vo	1.509.979,16	934.749,00	790.941,47	467.374,50	323.566,96	575.230,16
Addetti UPP	898.797,12	251.663,19	431.422,62	107.855,65	323.566,96	323.566,96
	3.473.271,91	1.379.956,86	1.415.908,74	768.774,82	1.227.767,90	1.092.341,78

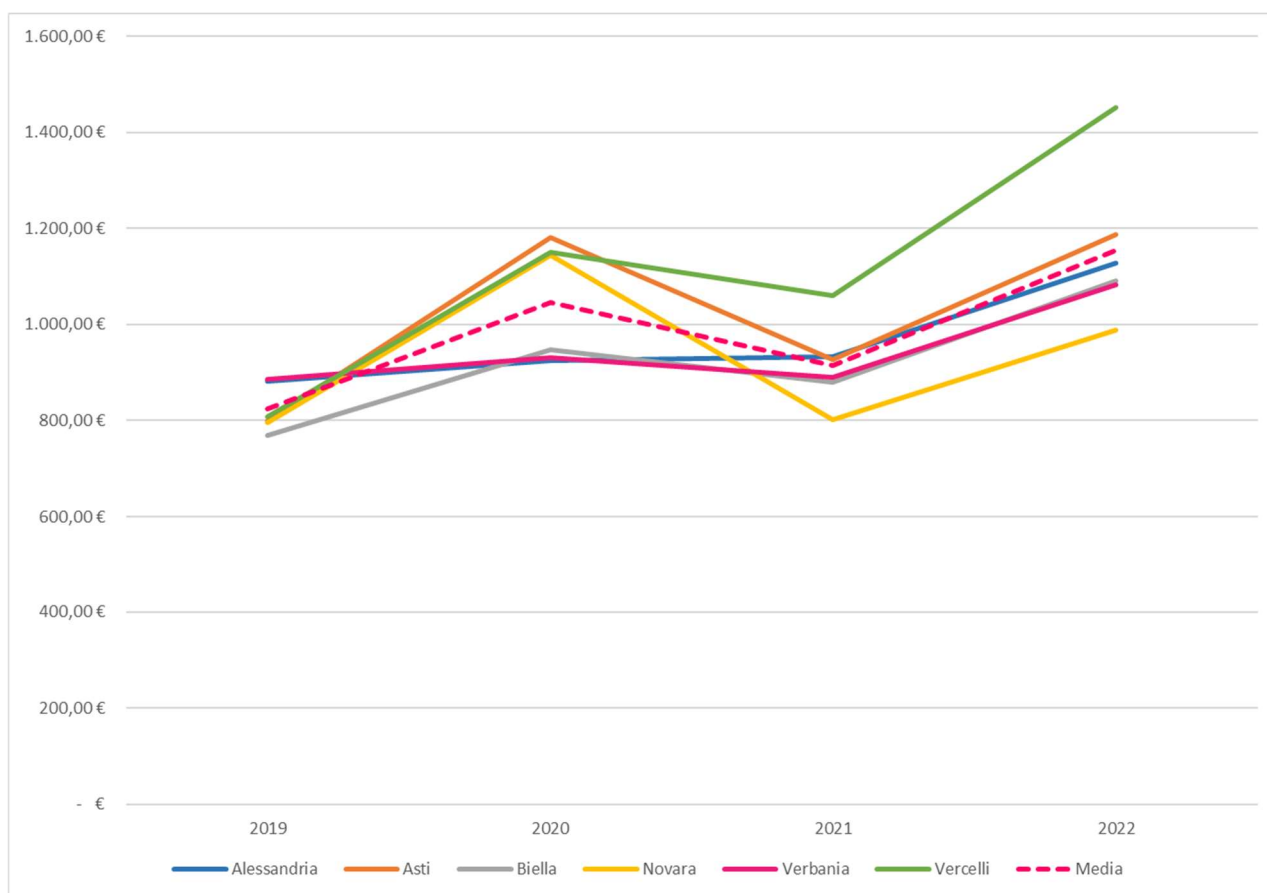
Graficamente si espone la stima del costo effettivo per tipologia di figura:



In relazione, invece, al costo unitario per procedimento si espone la seguente tabella:

COSTO PER PROCEDIMENTO				
	2019	2020	2021	2022
Alessandria	881,78 €	925,14 €	932,44 €	1.127,12 €
Asti	800,83 €	1.180,86 €	927,08 €	1.186,28 €
Biella	770,00 €	946,79 €	880,38 €	1.091,03 €
Novara	794,72 €	1.144,48 €	802,32 €	988,32 €
Verbania	885,87 €	931,43 €	889,00 €	1.083,25 €
Vercelli	808,40 €	1.149,95 €	1.059,25 €	1.450,95 €
Media	823,60 €	1.046,44 €	915,08 €	1.154,49 €

Come appare anche graficamente si può osservare che in ciascun Tribunale il costo unitario assume un trend crescente. Interessante osservare come nel 2021 – in generale – ci sia stato un decremento del costo unitario per procedimento probabilmente dovuto all'aumentare degli affari definiti.



IV. Fotografia stato dell'arte

Informazioni su strumenti interni/esterni (comunicazione, informazione, etc.)

Il presente report riassume il risultato della ricerca effettuata, volta a effettuare una **fotografia dello stato dell'arte** relativamente alle informazioni presenti in rete sugli **strumenti interni ed esterni** (di comunicazione, informazione, eccetera) utilizzati e/o messi a disposizione dai Tribunali.

Lo scopo del lavoro è quindi quello di attuare un'**analisi "as is"** studiando e analizzando i **siti internet dei Tribunali** oggetto di ricerca, che rappresentano pertanto la fonte informativa dello studio, fornendo in conclusione una **panoramica** di tali strumenti.

I siti internet dei Tribunali sono stati i seguenti:

- Novara⁸
- Vercelli⁹
- Alessandria¹⁰
- Verbania¹¹
- Biella¹²
- Asti¹³

Questa attività fa parte di un più ampio insieme di lavori aventi l'obiettivo finale di fornire analisi e consigli volti a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'operato dei Tribunali osservati.

⁸ <https://www.tribunale.novara.it/>

⁹ <https://www.tribunale.vercelli.giustizia.it/>

¹⁰ <http://www.tribunale.alessandria.giustizia.it/>

¹¹ <https://www.tribunale.verbania.giustizia.it/>

¹² <https://www.tribunale.biella.giustizia.it/>

¹³ <https://www.tribunale.asti.giustizia.it/>

2. Analisi effettuata e metodologia adottata

Lo studio si è articolato in particolare in **due fasi**:

1. **Reperimento delle informazioni** necessarie dai siti dei Tribunali;
2. **Elaborazione di una tabella Excel** (allegato 1) con l'obiettivo di schematizzare le informazioni raccolte.

L'analisi si è quindi svolta attraverso un'approfondita verifica delle funzioni offerte e delle informazioni disponibili sui siti dei differenti Tribunali, i quali sono stati suddivisi per **città** e con la classificazione tra strumenti **interni** (in tal senso utilizzati dai Tribunali medesimi) e strumenti **esterni** (ossia quelli rivolti agli utenti come cittadini, professionisti, eccetera).

Per quanto riguarda gli strumenti esterni, rivolti pertanto agli utenti estranei ai Tribunali, è stata indicata anche una **scala di valori** da 1 a 3 relativa alla **difficoltà** per l'utilizzatore di poter trovare e usufruire del relativo servizio. Di seguito la legenda:

1 = facile da trovare (da Home)

2 = mediamente facile da trovare (in altre sezioni)

3 = difficile da trovare (ulteriori passaggi o non funzionante)

In rosso sono inoltre evidenziate alcune particolarità ed è presente altresì uno spazio riservato a eventuali note.

Presentazione dei risultati

i. Tribunale di Novara

Tribunale Città	Interni Strumento	Esterni		Note
		Strumento	Difficoltà (1-3)	
Novara Sito https://www.tribunale.novara.it/	N.D. Commento: Articolazione struttura interna di base Sito con interfaccia base	Accesso registri di cancelleria	2	Sulla home non funziona, occorre entrare dalla sezione "servizi per avvocati"
		Portale servizi telematici	1	
		Prenotazione udienze convalida di sfratto	1	
		Prenotazione appuntamenti in cancelleria	1	
		Procedure concorsuali	1	
		Atti pubblici, concordati e fallimenti	1	
		Atti pubblici procedure per crisi da sovraindebitamento	1	
		Vendite giudiziarie	1	
		Moduli	1	
		Convenzioni	1	
		Albo CTU e periti	1	
		Codici iscrizioni a ruolo	2	
		Distretto della Corte di Appello di Torino	1	
		Ministero della Giustizia	1	
		Orari e contatti	1	

Il sito del Tribunale di **Novara** presenta un'interfaccia grafica di base. In termini di strumenti interni nulla è riportato a parte informazioni di base relativamente all'articolazione della struttura interna.

Per quanto riguarda gli strumenti esterni si dimostrano per la maggior parte facilmente reperibili, ad eccezione della funzione di accesso ai registri di cancelleria, che non è disponibile sulla home ma occorre accedere dalla sezione "servizi per avvocati".

ii. Tribunale di Vercelli

Tribunale Città	Interni Strumento	Esterni		Note
		Strumento	Difficoltà (1-3)	
Vercelli Sito https://www.tribunale.vercelli.giustizia.it/	N.D. Commento: Articolazione struttura interna di base Sito con interfaccia base	Vendite giudiziarie	1	Non funzionante
		Moduli	1	
		Processo civile telematico	1	
		Ruoli udienze con orari di trattazione	1	
		Accesso registri di cancelleria	3	
		Portale servizi telematici	1	
		Procedimento composizione crisi da sovraindebitamento	1	
		Vendite giudiziarie	2	
		Procedure concorsuali	2	
		Codici iscrizioni a ruolo	2	
		Distretto della Corte di Appello di Torino	1	
		Ministero della Giustizia	1	
		Orari e contatti	1	

Il sito del Tribunale di **Vercelli** presenta un'interfaccia grafica di base. In termini di strumenti interni nulla è riportato a parte informazioni di base relativamente all'articolazione della struttura interna.

Per quanto riguarda gli strumenti esterni si dimostrano per la maggior parte facilmente reperibili, ad eccezione delle funzioni relative alle vendite giudiziarie, alle procedure concorsuali e ai codici di iscrizioni a ruolo. L'accesso ai registri di cancelleria, inoltre, non è funzionante.

iii. Tribunale di Alessandria

Tribunale Città	Interni Strumento	Esterni		Note
		Strumento	Difficoltà (1-3)	
Alessandria Sito http://www.tribunale.alessandria.giustizia.it/	N.D. Commento: Articolazione struttura interna approfondita Sito con interfaccia migliorata	Orari e contatti	1	Non funzionante
		Ufficio atti successori e notori	1	
		Asseverazione perizie e traduzioni	1	
		Servizi per l'utenza	1	
		Moduli	1	
		Vendite giudiziarie	1	
		Portale servizi telematici	1	
		Accesso registri di cancelleria	3	
		Codici iscrizioni a ruolo	2	
		Distretto della Corte di Appello di Torino	1	
		Ministero della Giustizia	1	
		Tirocini formativi	1	

Il sito del Tribunale di **Alessandria** presenta un'interfaccia grafica migliorata. In termini di strumenti interni nulla è riportato a parte informazioni approfondite relativamente all'articolazione della struttura interna.

Per quanto riguarda gli strumenti esterni si dimostrano per la maggior parte facilmente reperibili, ad eccezione della funzione di accesso ai registri di cancelleria, che non è funzionante.

iv. Tribunale di Verbania

Tribunale Città	Interni Strumento	Esterni		Note
		Strumento	Difficoltà (1-3)	
Verbania Sito https://www.tribunale.verbania.giustizia.it/	N.D. Articolazione struttura interna scarsa Sito con interfaccia base	Sezione "come fare per"	1	Non funzionante
		Tirocini formativi	1	
		Carta dei servizi (2016)	1	
		Vendite giudiziarie	1	
		Accesso registri di cancelleria	3	
		Procedimento composizione crisi da sovraindebitamento	1	
		Aste telematiche	1	
		Portale servizi telematici	1	
		Liquidazione spese di giustizia penali istanze online	1	
		Portale delle procedure concorsuali	1	
		Vetrina immobiliare permanente	1	
		Prenotazione udienze convalida di sfratto e pignoramento	1	
		Moduli	1	
		Codici iscrizioni a ruolo	2	
		Distretto della Corte di Appello di Torino	1	
		Ministero della Giustizia	1	
		Orari e contatti	2	

Il sito del Tribunale di **Verbania** presenta un'interfaccia grafica di base. In termini di strumenti interni nulla è riportato a parte informazioni scarse relativamente all'articolazione della struttura interna.

Per quanto riguarda gli strumenti esterni si dimostrano per la maggior parte facilmente reperibili, ad eccezione della funzione di accesso ai registri di cancelleria, che non è funzionante. Sono presenti, tuttavia, servizi e funzioni non presenti su siti di altri Tribunali, come quelli relativi ad esempio alla carta dei servizi, alle aste telematiche, alla liquidazione spese di giustizia penali istanze online, al portale delle procedure concorsuali e alla vetrina immobiliare permanente.

v. Tribunale di Biella

Tribunale Città	Interni Strumento	Esterni		Note
		Strumento	Difficoltà (1-3)	
Biella Sito https://www.tribunale.biella.giustizia.it/	N.D. Commento: Articolazione struttura interna approfondita Interfaccia molto aggiornata	Orari e contatti	1	
		Area informativa procedure concorsuali	1	
		Vendite giudiziarie	1	
		Moduli	1	
		Convenzioni svolgimento lavoro pubblica utilità	1	
		Prenotazione online udienze in materia di pignoramento	1	
		Tirocini formativi	1	
		Albo CTU e periti	1	
		Divorzio veloce legge 55 del 2015	1	
		Ufficio informazioni vendite giudiziarie	1	
		Ufficio pubblica tutela	1	
		Formazione elenco ai sensi art. 179 ter disp. Att. Cpc	1	
		Ordine avvocati	1	
		Procedimento composizione crisi da sovraindebitamento	1	
		Relazioni e documenti	1	
		Certificati online fallimentare	2	
		Indirizzi di posta elettronica e PEC attivi	2	
		Sezione "come fare per"	2	
		Distretto della Corte di Appello di Torino	1	
		Ministero della Giustizia	1	
Codici iscrizioni a ruolo	2			

Il sito del Tribunale di **Biella** presenta un'interfaccia grafica molto aggiornata. In termini di strumenti interni nulla è riportato a parte informazioni approfondite relativamente all'articolazione della struttura interna.

Per quanto riguarda gli strumenti esterni si dimostrano per la maggior parte facilmente reperibili, ad eccezione di alcune funzioni come la sezione "come fare per". Sono presenti, tuttavia, servizi e funzioni non presenti su siti di altri Tribunali quali quelli relativi alle convenzioni di svolgimento di lavoro di pubblica utilità e quelli relativi al divorzio veloce (Legge 55 del 2015).

vi. Tribunale di Asti

Tribunale Città	Interni Strumento	Esterni		Note
		Strumento	Difficoltà (1-3)	
Asti Sito https://www.tribunale.asti.giustizia.it/	N.D. Commento: Articolazione struttura interna di base Sito con interfaccia base	Sezione "come fare per"	1	
		Vendite giudiziarie	1	
		Elenco procedure concorsuali	1	
		Processo civile telematico	1	
		Albo CTU e periti	1	
		Area riservata CTU e periti	1	
		Portale servizi telematici	1	
		Tirocini formativi	1	
		Comunicazioni relative ai procedimenti	1	
		Orari e contatti	1	
		Distretto della Corte di Appello di Torino	1	
		Ministero della Giustizia	1	
		Codici iscrizioni a ruolo	2	

Il sito del Tribunale di Asti presenta un'interfaccia grafica di base. In termini di strumenti interni nulla è riportato a parte informazioni di base relativamente all'articolazione della struttura interna.

Per quanto riguarda gli strumenti esterni si dimostrano per la maggior parte facilmente reperibili, ad eccezione della funzione relativa ai codici di iscrizione a ruolo.

Conclusioni

Lo studio effettuato ha dimostrato una **elevata disomogeneità** tra i siti internet dei diversi Tribunali oggetto di studio (Novara, Vercelli, Alessandria, Verbania, Biella e Asti), sia a livello di **interfaccia** che di **servizi offerti, funzionalità e facilità di utilizzo** da parte dell'utente.

In particolare, per quanto riguarda l'interfaccia vi sono siti con una grafica base, altri con una grafica intermedia e altri ancora con una grafica all'avanguardia e molto aggiornata.

Le informazioni sugli strumenti interni sono risultate assenti in tutti i Tribunali analizzati, mentre l'unica informazione disponibile e reperibile a tal riguardo era quella relativa all'articolazione e alla struttura interna del Tribunale. Anche in tal caso, sono sorte parecchie diversità, in quanto in alcuni siti le informazioni fornite erano molto più dettagliate rispetto ad altri.

Per quanto riguarda gli strumenti esterni attivi per gli utenti, la maggioranza dei medesimi possiede un accesso abbastanza semplice dalla home del sito, mentre per alcuni occorre navigare in altre sezioni del sito, per altri il percorso è molto più complicato e in alcuni casi il servizio non è realmente funzionante.

In conclusione, sarebbe opportuno **aggiornare l'interfaccia grafica, omogeneizzare adeguatamente e rendere uniformi** in termini di **servizi offerti e funzioni disponibili** i siti internet di tutti i Tribunali oggetto di ricerca, in modo da facilitarne l'utilizzo da parte degli utenti.

V. Gli organigrammi dei Tribunali

Introduzione

La presente relazione sintetizza gli esiti dell'analisi effettuata sulla struttura organizzativa dei Tribunali inclusi nel perimetro di studio (Alessandria, Asti, Biella, Novara, Verbania, Vercelli). Tale attività è stata svolta nell'ambito del più ampio obiettivo di definire una cultura organizzativa che garantisca l'implementazione di adeguate soluzioni adattandole ai contesti locali, e ha la finalità di proporre un modello che sia in grado di individuare in maniera tempestiva ed efficace eventuali vacanze, scoperture o (al contrario) sovrapposizioni di risorse nell'articolazione di ruoli e funzioni.

Metodologia adottata e limiti dell'analisi

Lo studio si è svolto nelle seguenti fasi:

- i. raccolta delle informazioni necessarie per la ricostruzione degli organigrammi dei Tribunali di Alessandria, Asti, Biella, Novara, Verbania e Vercelli;
- ii. rielaborazione delle informazioni raccolte al fine di rappresentarle in funzione degli obiettivi descritti in premessa.

La raccolta delle informazioni è stata compiuta mediante la consultazione dei siti internet dei Tribunali oggetto di studio. Tali fonti presentano il vantaggio di costituire databasi pubblici, e aggiornati direttamente dagli stessi Tribunali. Per contro, i limiti legati all'utilizzo di queste fonti sono costituiti dal rischio che le informazioni fornite non rispecchino in tempo reale l'effettiva situazione dell'organizzazione, considerato che sulla maggior parte dei siti non è presente l'indicazione della data di ultimo aggiornamento, e dal conseguente rischio che vi sia un basso grado di comparabilità tra i diversi Tribunali, a causa di eventuali discrasie nelle tempistiche di aggiornamento dei rispettivi siti. Inoltre, si segnala che i siti internet dei Tribunali non presentano dettagli sull'articolazione dell'Ufficio Per il Processo (UPP) e sulle risorse ad esso destinate.

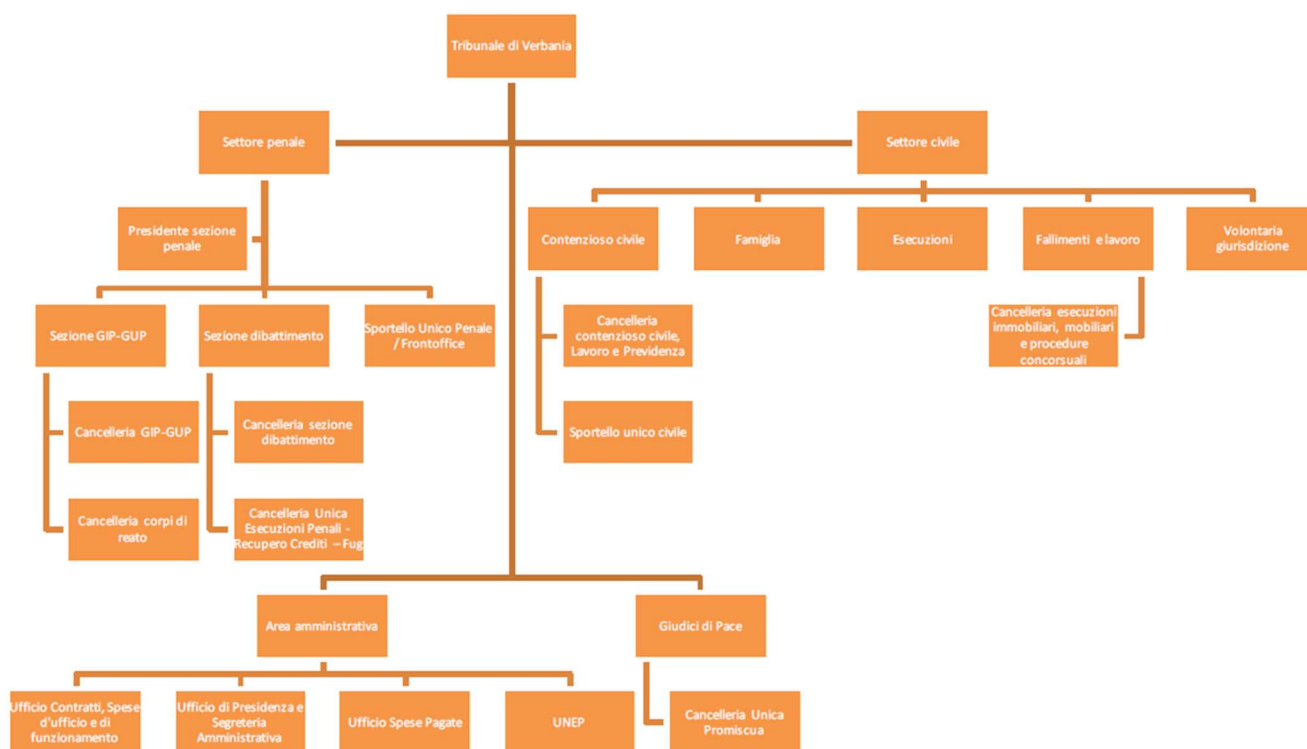
I limiti descritti, ad ogni modo, non risultano significativamente pervasivi per le finalità ultime perseguite dallo studio, che si sostanziano non tanto nel puntuale censimento delle risorse presenti nell'organizzazione al momento dell'analisi, quanto piuttosto nella definizione di un modello

generale utilizzabile per individuare tempestivamente ed efficacemente vacanze, scoperture e sovrapposizioni di risorse e funzioni.

La rielaborazione delle informazioni si è svolta mediante il processo che ha portato alla formulazione dei risultati esposti nei prossimi paragrafi.

Presentazione dei risultati – Organigrammi grafici

Le informazioni raccolte sono state innanzitutto rappresentate mediante la costruzione, per ciascun Tribunale, di un organigramma ad albero che descrivesse l'articolazione delle sezioni, delle cancellerie e delle funzioni amministrative. Si espone di seguito, a titolo di esempio, l'organigramma del Tribunale di Verbania, mentre per comodità di lettura si riporta in allegato il documento che espone gli organigrammi di tutti i Tribunali esaminati (all. 1).



Al fine di preservare e valorizzare la funzione di sintesi ed illustrazione tipica dell'organigramma ad albero, gli organigrammi costruiti non riportano il dettaglio relativo all'elenco del personale attribuito ai diversi uffici rappresentati nei diversi rami.

Tali informazioni, tuttavia, risultano indispensabili per consentire di valutare la sussistenza di scoperture e sovrapposizioni, nonché per perseguire un aggiornamento continuo partendo dalle informazioni storiche. Alla luce di tali considerazioni, è stato considerato opportuno sviluppare gli organigrammi conferendo loro una forma "scalare", che consentisse di elencare per ciascuna funzione e ufficio il personale ivi impiegato, come descritto nel prossimo paragrafo.

Rappresentazione delle risorse mediante elenco scalare

Per rappresentare le risorse mediante elenco scalare, le sezioni, le funzioni e gli uffici esposti nell'organigramma ad albero sono stati riportati nell'elenco costituendo differenti livelli della scala organizzativa, all'interno dei quali sono stati inseriti i nominativi e la qualifica del personale destinato. Si riporta anche in questo caso a titolo esemplificativo l'elenco scalare del Tribunale di Verbania, rimandando all'allegato per la rappresentazione di tutti i Tribunali (all. 2).

TRIBUNALE DI VERBANIA

SETTORE PENALE

5 giudici: Dott.ssa Donatella Banci Buonamici, Dott.ssa Rosa Maria Fornelli, Dott.ssa Beatrice Alesci, Dott.ssa Annalisa Palomba, Dott.ssa Antonietta Sacco

PRESIDENTE SEZIONE PENALE

Dott.ssa Donatella Banci Buonamici

SEZIONE GIP-GUP

CANCELLERIA GIP-GUP

- 1 Funzionario Giudiziario: Dott. Antonio Castiglia
- 1 Cancelliere esperto: Dott.ssa Matilde Panicali
- 1 Assistente Giudiziario: Anna Maria Campanini
- 1 Operatore Giudiziario: Raffaele Ventura
- 1 Ausiliario: Monica Rosina



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

CANCELLERIA CORPI DI REATO

- 1 Conducente di automezzi: Fabio Fascetti

SEZIONE DIBATTIMENTO

CANCELLERIA SEZIONE DIBATTIMENTO

- 2 Funzionari Giudiziari: Dott.ssa Giulia Fontaneto (Funzionario UPP), Dott.ssa Daniela Gulli;
- 1 Cancelliere esperto: Dott. Casimiro Delli Falconi
- 1 Cancelliere: Michela Sola
- 1 Operatore Giudiziario: Rosa Maria Barone
- 1 Ausiliario: Paola Furnari

CANCELLERIA UNICA ESECUZIONI PENALI - RECUPERO CREDITI – FUG

- 1 Direttore: Dott.ssa Paola Cucchiara
- 2 Cancellieri: Rossella Borina, Tiziana Luciano
- 1 Operatore Giudiziario Adriana Cugliandro
- 1 Ausiliario: Maria Franca Garufi

SPORTELLO UNICO PENALE / FRONTOFFICE

SETTORE CIVILE

6 giudici: Dott.ssa Monica Barco, Dott. Claudio Michelucci, Dott.ssa Maria Cristina Persico, Dott. Mauro D'Urso, Dott.ssa Rachele Olivero, Dott. Vittoria Mingione

CONTENZIOSO CIVILE

CANCELLERIA CONTENZIOSO CIVILE, LAVORO E PREVIDENZA

- 1 Direttore: Dott.ssa Maria Grazia Alfieri
- 2 Funzionario Giudiziario: Lucia Ferraris, Dott.ssa Angela Alis Silter
- 1 Cancelliere: Antonella Fortina
- 2 Assistente Giudiziario: Dott.ssa Maria Di Bella, Dott.ssa Ivana Tarantino
- 1 Operatore Giudiziario: Maria Luisa Re Ferrè
- 1 Conducente di automezzi: Francesco Umani
- 1 Ausiliario: Giuseppe Gangitano



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

SPORTELLO UNICO CIVILE

FAMIGLIA

ESECUZIONI

FALLIMENTI E LAVORO

CANCELLERIA ESECUZIONI IMMOBILIARI, MOBILIARI E PROCEDURE CONCORSUALI

- 2 Assistenti Giudiziari: Dott.ssa Katia Manfredi, Dott. Christian Cappuccio
- 1 Operatore Giudiziario: Cinzia Zaccaria

VOLONTARIA GIURISDIZIONE

- 1 Direttore: Dott.ssa Maria Grazia Alfieri
- 2 Funzionari Giudiziari: Dott.ssa Angela Alis Silter (Funzionario UPP), Lucia Ferraris
- 1 cancelliere: Antonella Fortina
- 2 assistenti giudiziari: Dott.ssa Maria Di Bella, Dott.ssa Ivana Tarantino
- 1 operatore Giudiziario: Rosanna Bavelli
- 1 Ausiliario Giuseppe Gangitano

GIUDICI DI PACE

2 giudici: Dott. Filippo Bertozzi, Dott.ssa Silvia Cristina Terracciano

CANCELLERIA UNICA PROMISCUA

- 1 Funzionario Giudiziario: Maria Grazia Alfieri
- 1 Operatore Giudiziario: Antonella Quaranta
- 1 Ausiliario: Anna Maria Palumbo

AREA AMMINISTRATIVA

UFFICIO CONTRATTI, SPESE D'UFFICIO E DI FUNZIONAMENTO

- 1 Direttore: Dott.ssa Maria Grazia Alfieri

UFFICIO DI PRESIDENZA E SEGRETERIA AMMINISTRATIVA

- 1 Funzionario Giudiziario: Dott. Silvestro Vendemia
- 1 Ausiliario: Matteo Ruga

UFFICIO SPESE PAGATE

- 1 Cancelliere: Dott. Mauro Limatola

- 1 Assistente Giudiziario: Caterina Vono

UNEP

- 3 Funzionari UNEP: Sig. Francesco Caramiello, Dott.ssa Franca Gallucci, Dott. Maurizio Gioviale

- 3 ufficiali giudiziari: Sig. Carlo Di Rauso, Sig. Giovanni Lavalle, Sig.ra Nadia Tosti

- 6 assistenti giudiziari: Sig.ra Patrizia Frangiamore, Sig.ra Isabella Frigeri, Sig. Marco Pellegrini, Sig.ra Rosa Schirò, Dott. Antonio Castiglia, Dott. Gabriele Serra.

La rappresentazione qui descritta consente di disporre di un maggior grado di dettaglio rispetto a quello fornito dall'organigramma ad albero, tuttavia presenta alcuni limiti con riferimento alla capacità di sintesi. Ad esempio, nel caso in cui la medesima risorsa sia destinata a più di una funzione, il relativo nominativo è indicato in ciascuno delle funzioni di cui fa parte, ma non risulta di agevole ed immediata rilevazioni il numero delle funzioni che svolge, né il numero di risorse che sono destinate a più di una funzione. Per tale motivo il modello esposto nel prossimo paragrafo si propone di combinare la profondità di dettaglio che caratterizza l'elenco scalare con la capacità di sintesi propria dell'organigramma ad albero.

Modello di sintesi della struttura organizzativa

Per pervenire ad un modello che consenta di abbinare un adeguato grado di dettaglio ad una sufficiente capacità di sintesi è stato predisposto uno prospetto mediante excel. Tale prospetto assume quale driver principale il personale, che viene elencato indicando tutti i nominativi una sola volta, indipendentemente dal numero di ruoli svolti. Per ciascuna risorsa il prospetto indica la qualifica assunta, le sezioni del Tribunale in cui opera, e le funzioni a cui è dedicato. In questo modo è possibile descrivere sinteticamente:

- dal punto di vista della singola risorsa, il numero di funzioni e ruoli che questa ricopre;
- dal punto di vista delle diverse funzioni, il numero di risorse dedicata a ciascuna di queste.

Si riporta di seguito il modello di sintesi costruito per il Tribunale di Verbania, rimandando agli allegati per la situazione di tutti i Tribunali (all. 3).

Personale	Qualifica	Settore	Sezione	Sezione 2	Sezione 3	Sezione 4	Ufficio	Ufficio 2	Ufficio 3	Ufficio 4
Banci Buonomici Dott.ssa Donatella	Giudice	Penale					Presidente sezione penale	Giudice togato		
Fornelli Dott.ssa Rosa Maria	Giudice	Penale					Giudice togato			
Alesci Dott.ssa Beatrice	Giudice	Penale					Giudice togato			
Palomba Dott.ssa Annalisa	Giudice	Penale					Giudice togato			
Sacco Dott.ssa Antonietta	Giudice	Penale					Giudice togato			
Castiglia Dott. Antonio	Funzionario giudiziario	Penale	GIP-GUP	Amministrazione			Cancelleria GIP-GUP	Ufficio UNEP		
Panicali Dott.ssa Matilde	Cancelliere esperto	Penale	GIP-GUP				Cancelleria GIP-GUP			
Campanini Anna Maria	Assistente giudiziario	Penale	GIP-GUP				Cancelleria GIP-GUP			
Ventura Raffaele	Operatore giudiziario	Penale	GIP-GUP				Cancelleria GIP-GUP			
Rosina Monica	Ausiliario	Penale	GIP-GUP				Cancelleria GIP-GUP			
Fascetti Fabio	Conducente di automezzi	Penale	GIP-GUP				Cancelleria corpi di reato			
Fontaneto Dott.ssa Giulia	Funzionario giudiziario UPP	Penale	Dibattimento				Cancelleria sezione dibattimento			
Gulli Dott.ssa Daniela	Funzionario giudiziario	Penale	Dibattimento				Cancelleria sezione dibattimento			

Personale	Qualifica	Settore	Sezione	Sezione 2	Sezione 3	Sezione 4	Ufficio	Ufficio 2	Ufficio 3	Ufficio 4
Delli Falconi Dott. Casimiro	Cancelliere esperto	Penale	Dibattimento				Cancelleria sezione dibattimento			
Sola Michela	Cancelliere	Penale	Dibattimento				Cancelleria sezione dibattimento			
Barone Rosa Maria	Operatore giudiziario	Penale	Dibattimento				Cancelleria sezione dibattimento			
Furnari Paola	Ausiliario	Penale	Dibattimento				Cancelleria sezione dibattimento			
Cucchiara Dott.ssa Paola	Direttore	Penale	Dibattimento				Cancelleria unica esecuzioni penali - recupero crediti - fug			
Borina Rossella	Cancelliere	Penale	Dibattimento				Cancelleria unica esecuzioni penali - recupero crediti - fug			
Luciano Tiziana	Cancelliere	Penale	Dibattimento				Cancelleria unica esecuzioni penali - recupero crediti - fug			
Cugliandro Adriana	Operatore giudiziario	Penale	Dibattimento				Cancelleria unica esecuzioni penali - recupero crediti - fug			
Garuffi Maria Franca	Ausiliario	Penale	Dibattimento				Cancelleria unica esecuzioni penali - recupero crediti - fug			
n.d.	n.d.	Penale					Sportello unico penale/frontoffice			
Barco Dott.ssa Monica	Giudice	Civile					Giudice togato			

Personale	Qualifica	Settore	Sezione	Sezione 2	Sezione 3	Sezione 4	Ufficio	Ufficio 2	Ufficio 3	Ufficio 4
Michelucci Dott. Claudio	Giudice	Civile					Giudice togato			
Persico Dott.ssa Maria Cristina	Giudice	Civile					Giudice togato			
D'Urso Dott. Mauro	Giudice	Civile					Giudice togato			
Olivero Dott.ssa Rachele	Giudice	Civile					Giudice togato			
Mingione Dott. Vittoria	Giudice	Civile					Giudice togato			
Alfieri Dott.ssa Maria Grazia	Direttore	Civile	Contenzioso civile	Volontaria giurisdizione	Ufficio del Giudice di Pace	Amministrazione	Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza	Volontaria giurisdizione	Cancelleria unica promiscua Giudice di Pace	Ufficio contratti, spese d'ufficio e di funzionamento
Ferraris Lucia	Funzionario giudiziario	Civile	Contenzioso civile	Volontaria giurisdizione			Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza	Volontaria giurisdizione		
Alis Silter Dott.ssa Angela	Funzionario giudiziario UPP	Civile	Contenzioso civile	Volontaria giurisdizione			Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza	Volontaria giurisdizione		
Fortina Antonella	Cancelliere	Civile	Contenzioso civile	Volontaria giurisdizione			Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza	Volontaria giurisdizione		
Di Bella Dott.ssa Maria	Assistente giudiziario	Civile	Contenzioso civile	Volontaria giurisdizione			Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza	Volontaria giurisdizione		
Tarantino Dott.ssa Ivana	Assistente giudiziario	Civile	Contenzioso civile	Volontaria giurisdizione			Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza	Volontaria giurisdizione		

Personale	Qualifica	Settore	Sezione	Sezione 2	Sezione 3	Sezione 4	Ufficio	Ufficio 2	Ufficio 3	Ufficio 4
Re Ferrè Maria Luisa	Operatore giudiziario	Civile	Contenzioso civile				Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza			
Umami Francesco	Conducente di automezzi	Civile	Contenzioso civile				Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza			
Gangitano Giuseppe	Ausiliario	Civile	Contenzioso civile	Volontaria giurisdizione			Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza	Volontaria giurisdizione		
n.d.	n.d.	Civile	Contenzioso civile				Sportello unico civile			
n.d.	n.d.	Civile	Famiglia				Famiglia			
n.d.	n.d.	Civile	Esecuzioni				Esecuzioni			
Manfredi Dott.ssa Katia	Assistente giudiziario	Civile	Fallimenti e lavoro				Cancelleria esecuzioni immobiliari, mobiliari e procedure concorsuali			
Cappuccio Dott. Christian	Assistente giudiziario	Civile	Fallimenti e lavoro				Cancelleria esecuzioni immobiliari, mobiliari e procedure concorsuali			
Zaccaria Cinzia	Operatore giudiziario	Civile	Fallimenti e lavoro				Cancelleria esecuzioni immobiliari, mobiliari e procedure concorsuali			
Bavelli Rosanna	Ausiliario	Civile	Volontaria giurisdizione				Volontaria giurisdizione			
Bertozzi Dott. Filippo	Giudice di Pace		Ufficio del Giudice di Pace				Giudice di Pace			

Personale	Qualifica	Settore	Sezione	Sezione 2	Sezione 3	Sezione 4	Ufficio	Ufficio 2	Ufficio 3	Ufficio 4
Terracciano Dott.ssa Silvia Cristina	Giudice di Pace		Ufficio del Giudice di Pace				Giudice di Pace			
Quaranta Antonella	Operatore giudiziario		Ufficio del Giudice di Pace				Cancelleria unica promiscua Giudice di Pace			
Palumbo Anna Maria	Ausiliario		Ufficio del Giudice di Pace				Cancelleria unica promiscua Giudice di Pace			
Vendemia Dott. Silvestro	Funzionario giudiziario		Amministrazione				Ufficio di presidenza e segreteria amministrativa			
Ruga Matteo	Ausiliario		Amministrazione				Ufficio di presidenza e segreteria amministrativa			
Limatola Dott. Mauro	Cancelliere		Amministrazione				Ufficio spese pagate			
Vono Caterina	Assistente giudiziario		Amministrazione				Ufficio spese pagate			
Caramiello Sig. Francesco	Funzionario UNEP		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Gallucci Dott.ssa Franca	Funzionario UNEP		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Gioviale Dott. Maurizio	Funzionario UNEP		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Di Rauso Sig. Carlo	Ufficiale giudiziario		Amministrazione				Ufficio UNEP			

Personale	Qualifica	Settore	Sezione	Sezione 2	Sezione 3	Sezione 4	Ufficio	Ufficio 2	Ufficio 3	Ufficio 4
Lavalle Sig. Giovanni	Ufficiale giudiziario		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Tosti Sig.ra Nadia	Ufficiale giudiziario		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Frangiamore Sig.ra Patrizia	Assistente giudiziario		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Frigeri Sig.ra Isabella	Assistente giudiziario		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Pellegrini Sig. Marco	Assistente giudiziario		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Schirò Sig.ra Rosa	Assistente giudiziario		Amministrazione				Ufficio UNEP			
Serra Dott. Gabriele	Assistente giudiziario		Amministrazione				Ufficio UNEP			
64							64	9	1	1

Qualifica	N. personale
Giudice	11
Funzionario giudiziario	4
Cancelliere esperto	2
Assistente giudiziario	11
Operatore giudiziario	6
Ausiliario	7
Conducente di automezzi	2
Funzionario giudiziario UPP	2
Cancelliere	5
Direttore	2
n.d.	4
Giudice di Pace	2
Funzionario UNEP	3
Ufficiale giudiziario	3
Totale	64

Ufficio	N. addetti
Presidente sezione penale	1
Giudice togato	11
Cancelleria GIP-GUP	5
Canelleria corpi di reato	1
Cancelleria sezione dibattimento	6
Cancelleria unica esecuzioni penali - recupero crediti - fug	5
Sportello unico penale/frontoffice	1
Cancelleria contenzioso civile, lavoro e previdenza	9
Sportello unico civile	1
Famiglia	1
Esecuzioni	1
Cancelleria esecuzioni immobiliari, mobiliari e procedure concorsuali	3
Volontaria giurisdizione	8
Giudice di Pace	2
Cancelleria unica promiscua Giudice di Pace	3
Ufficio di presidenza e segreteria amministrativa	2
Ufficio spese pagate	2
Ufficio UNEP	12
Ufficio contratti, spese d'ufficio e di funzionamento	1
Totale	75

Si evidenzia che il numero del personale rappresenta la quantità di soggetti che compongono la struttura organizzativa, mentre il numero di addetti rappresenta il numero di risorse destinate a ciascun ufficio, pertanto i totali possono non coincidere nel caso in cui vi siano soggetti che siano destinati a più di un ufficio.

Conclusioni

Lo studio svolto ha consentito di evidenziare alcuni aspetti di estrema rilevanza ai fini della configurazione di uno strumento che risulti funzionale nel medio e lungo termine per la costruzione ed il monitoraggio da parte dei Tribunali di una adeguata struttura organizzativa. In particolare la necessità, per il soggetto chiamato a prendere le decisioni, di disporre al contempo sia di un quadro d'insieme rappresentativo ai fini delle opportune valutazioni di tipo sintetico sia della possibilità di entrare analiticamente nel merito delle funzioni attribuite alle singole risorse e della composizione dei team dei diversi uffici, rende consigliabile l'adozione di strumenti adeguatamente articolati in tal senso, che possono essere utilmente ricercati ad esempio tra soluzioni di tipo software.

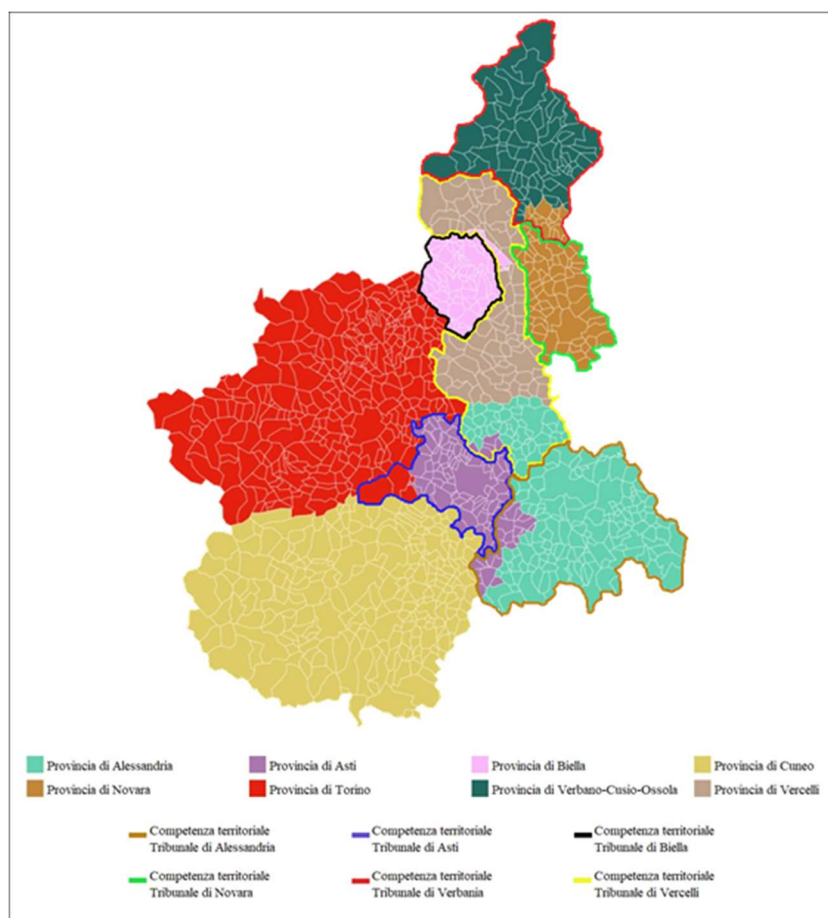
VI. Utenti per Tribunale

Province vs competenza tribunale

Come noto non vi è perfetta corrispondenza tra il territorio della provincia e la competenza territoriale del tribunale. Quasi tutte le provincie cedono e prendono comuni a/da altre provincie ad eccezione della provincia di Biella.

La figura che segue vuole dare una rappresentazione grafica di questo fenomeno. Le competenze delle provincie sono rappresentate con lo sfondo colorato, mentre le competenze territoriali dei Tribunali sono rappresentati dalle linee (ad es. la provincia di Asti è quella colorata lilla ma la competenza del Tribunale di Asti è quella racchiusa nella linea blu).

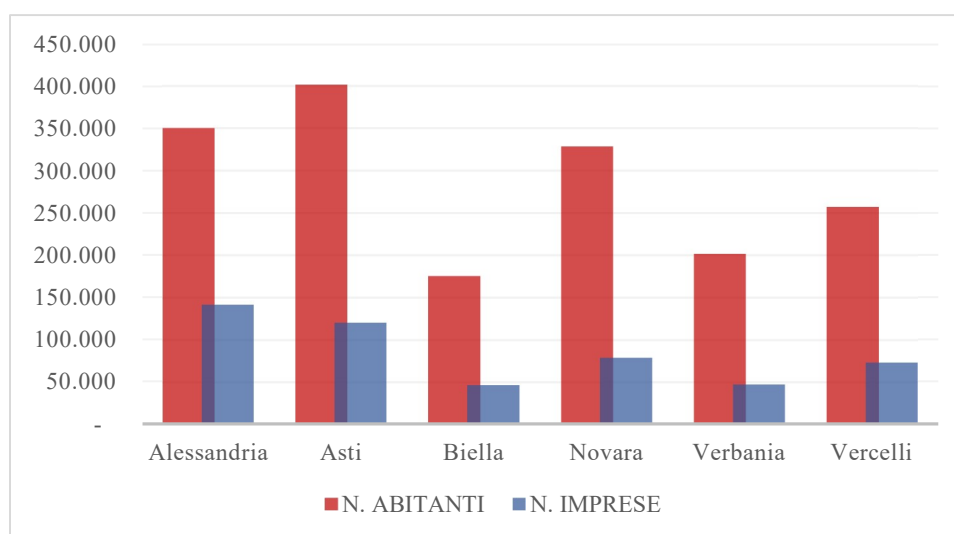
Figura 1 – Raffronto provincie e competenze di ciascun tribunale



Bacino di utenza

Il bacino di utenza di ciascun tribunale è stato individuato in termini di numero di imprese attive sul territorio (informazioni estratte dalla banca dati della Camera di Commercio nel periodo dicembre 2022 – gennaio 2023) e di abitanti residenti sullo stesso territorio (chiedo a Veronica se può indicare quando ha fatto l'estrazione e da dove di questo dato).

TRIBUNALE	N. ABITANTI	N. IMPRESE
Alessandria	349.967	141.166
Asti	400.968	120.151
Biella	175.247	46.213
Novara	328.226	78.474
Verbania	201.269	47.021
Vercelli	256.720	72.984
	1.712.397	506.009



Il numero di abitanti e il numero di imprese risulta essere sempre proporzionale per ciascun Tribunale tranne per il tribunale di Asti dove vi è una maggior concentrazione di abitanti rispetto al numero di imprese.

Bibliografia

Agenzia per l'Italia Digitale (2016), *Competenze per l'e-leadership: principi e strategie per la mappatura e la valorizzazione*, Presidenza del Consiglio dei ministri.

Avolio B.J., Reichard R.J., Hannah S.T., Walumbwa F.O. and Chan A. (2009), *A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies*, in *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 5, pp. 764-784.

Bass B.M., Riggio, R.E. (2005), *Transformational Leadership*, Psychology Press.

Bollettinari A. (2013), *Court management in Italy: from the Strasbourg Programme to current law reform under the framework of European principles*, in *Contratto e impresa- Europa*, n. 1, 263-295.

Bryman A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publications, London.

Burns J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.

Centro per l'Organizzazione, il Management e l'Informatizzazione degli Uffici Giudiziari (C.O.M.I.U.G.) (2012), *Decalogo del capo dell'ufficio giudiziario*.

Conger J. A. (1999), *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research*, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.

Consiglio d'Europa, *Convenzione Europea dei Diritti dell'Uomo*, Strasburgo.

Crugnola P., Martone A., Sancino A. (2018), *Organizzazione e gestione del personale nel settore pubblico*, Casagrande Editore.

Decuyper A. and Schaufeli W. (2020), *Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms*, *German Journal of Human Resource Management*, 2020, Vol. 34(1), pp. 69–95.

Fiedler F. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.

Flamholtz E.G. (1990), *Growing pains: How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Jossey-Bass, San Francisco.

Goleman D. (1998), *What makes a leader?*, *Harvard Business Review*, nov-dec 1998, p.93(1).

Kanungo R.N. and Mendonca M. (1996), *Ethical dimensions of leadership*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Khan M.S., Khan I., Qureshi Q.A., Ismail H.M., Rauf H., Latif A. and Tahir M. (2015), *The Styles of Leadership: A Critical Review*, in *Public Policy and Administration Research*, Vol.5, No.3.

Oberto G. (2012), *Study on Measures Adopted in Turin's Court (Strasbourg Programme) along the Lines of Saturn Guidelines for Judicial Time Management*, in *Die Schweizer Richterzeitung*.

Pizzolitto E., Verna I., Venditti M. (2022), *Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda*, Management Review Quarterly.

Quarta E. (2020), *Visioni della giustizia attraverso le lenti di John Nash*, in Altalex.

Tribunale Ordinario di Marsala, *Programma di gestione della sezione civile 2023*.

Tribunale Ordinario di Torino, *Legge Pinto, durata dei processi e il Programma Strasburgo del Tribunale di Torino. Programma Strasburgo. Prima Relazione annuale, 2003*.

Tribunale, *Modello di circolare e allegato Programma Strasburgo 2. Prescrizioni e consigli per la trattazione delle cause civili*.

Uff. parlamentare di Bilancio (2016), *L'efficienza della giustizia civile e la performance economica*.

Uslu O. (2019), *A general overview to leadership theories from a critical perspective*, Marketing and Management of Innovations, 1, pp. 161-172.

Van Wart M. (2003), *Public-Sector Leadership Theory: An Assessment*, Public Administration Review, Vol. 63, No. 2 (Mar. - Apr., 2003), pp. 214-228.

Sitografia

<http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-titolo=idSezione=2126.html>

<https://lavoce.info/archives/25691/la-giustizia-rapida-e-anche-di-qualita/>

https://tribunale-marsala.giustizia.it/it/il_tribunale.page

<https://www.digitalpa.it/comunicazione/64>

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_14_3_1.page?contentId=GLO55499#:~:text=La%20legge%20n.,%C3%A8%20la%20Corte%20d'appello

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_10_2.page

https://www.giustizia.it/giustizia/page/it/monitoraggi_giustizia_civile_e_penale

https://www.questionegiustizia.it/rivista/articolo/la-ragionevole-durata-del-processo-tra-costituzione-e-convenzione-europea_422.php

<https://www.unicost.eu/ipotesi-arretrato-zero-il-sistema-informativo-del-tribunale-di-marsala/>

https://www.giustizia.it/giustizia/it/contentview.page?contentId=ART406474&previousPage=mg_1_29_4_5_2

https://www.giustizia.it/giustizia/it/contentview.page?contentId=ART406471&previousPage=mg_1_29_4_5

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_8_1.page?facetNode_1=4_69&facetNode_2=1_1%282021%29&facetNode_3=0_25_5&contentId=SDC348918&previousPage=mg_1_8



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE
DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

<https://webstat.giustizia.it/SitePages/StatisticheGiudiziarie/Statistiche%20giudiziarie.aspx>

https://www.giustizia.it/giustizia/it/mq_1_14_1.page?facetNode_1=0_10_37&facetNode_2=2_8&facetNode_3=2_8_25&facetNode_4=4_26&contentId=SST244045&previousPage=mq_1_14