



Report di gap analysis e validazione modelli relativamente all'avanzamento del progetto “Giustizia Agile” con focus sui principali indicatori ipotizzati per l'Ufficio per il Processo (UPP)

Sommario

1.	Premesse generali.....	3
2.	Casi internazionali.....	7
2.1	Olanda.....	7
2.2	Stati Uniti D'America.....	8
3.	Gli indicatori di performance	10
4	Barriere e criticità organizzative nella valutazione di performance degli Uffici Giudiziari.....	11
5	Indicatori selezionati per gli uffici UPP	13
5.1	Metodo nell'identificazione e selezione degli indicatori proposti	13
5.2	La lista indicatori.....	15
5.3	Breve spiegazione sugli indicatori proposti	18
5.4	La scheda indicatore.....	20
6	La rappresentazione degli indicatori in sintesi: il bersaglio	21
7	Indicatore Efficiency Rate.....	22
7.1	Indicatore Efficiency Rate Civile.....	23
7.2	Indicatore Efficiency Rate Penale.....	26
7.3	Indicatore Efficiency Rate Procura della Repubblica.....	27
8	Indicatore Efficiency Rate Magistrato e Nuova Forza Lavoro	29
8.1	Efficiency Rate Civile.....	29
8.2	Efficiency Rate Penale	30
8.3	Efficiency Rate Procura della Repubblica	31
9	Indicatore Disposition Time.....	33
9.1	Disposition Time Civile	33
9.2	Disposition Time Penale	36
9.3	Disposition Time Procura della Repubblica.....	37
10	Disposition Time Pendenti Digitalizzati.....	38
10.1	Disposition Time Civile	38
10.2	Disposition Time Penale.....	38

10.3	Disposition Time Procura della Repubblica.....	39
11	Indicatore Clearance Rate.....	40
11.1	Indicatore Clearance Rate Civile.....	41
11.2	Indicatore Clearance Rate Penale.....	43
11.3	Indicatore Clearance Rate Procura della Repubblica.....	44
12	Indicatore Clearance Rate Prima Udienza Revisionati Problematiche.....	46
12.1	Indicatore Clearance Rate Civile.....	46
12.2	Indicatore Clearance Rate Penale.....	47
12.3	Clearance Rate I° Udienza Revisionati Problematiche Procura della Repubblica.....	48
13	Indicatore Digitalizzazione.....	50
13.1	Indicatore Digitalizzazione Civile.....	50
13.2	Digitalizzazione Penale.....	50
13.3	Digitalizzazione Procura.....	51
14	Domanda di giustizia inevasa.....	53
14.1	Civile.....	53
14.2	Penale.....	53
14.3	Procura della Repubblica.....	54
15	Conclusioni.....	55
16	Appendice.....	57
b.	Time to Disposition utilizzato negli Stati Uniti d'America.....	59
c.	Age of Active Pending Caseload utilizzato negli Stati Uniti d'America.....	61
d.	Trial Date Certainty utilizzato negli Stati Uniti d'America.....	64
e.	Cost per Case utilizzato negli Stati Uniti d'America.....	67
	Glossario.....	69
	Bibliografia.....	71
	Sitografia.....	72
	Tabelle e figure.....	73

1. Premesse generali

L'Azione 3.2 **“Istituzione di task force per l'attuazione di nuovi modelli organizzativi”** del progetto “Giustizia Agile” include tra i suoi obiettivi lo sviluppo di uno strumento per il monitoraggio delle *performance* degli Uffici Per il Processo (UPP), tramite lo sviluppo di indicatori che misurino le attività svolte in un'ottica di efficientamento delle stesse.

L'obiettivo è la misurazione di performance giudiziarie in un'ottica di *lean management*, pertanto qualsiasi valutazione riferibile all'etica, all'integrità, all'expertise del magistrato non sarà oggetto di analisi nel presente lavoro.

La razionalizzazione delle pratiche, dei fascicoli, dei processi stessi (civile, penale, etc...) incontra dei limiti nella sua realizzazione. Infatti, viene accettato come fatto fisiologico, che possano verificarsi delle inefficienze nei tribunali a causa di ritardi, da parte del giudice, delle cancellerie, oppure degli addetti UPP, i quali possono influenzare la durata (il quantum) di ciò che si vuole efficientare.

Con queste premesse iniziali, nello sviluppo di indicatori di *performance* si è proceduto con un'analisi *desk research* della letteratura nazionale e internazionale a supporto di modelli per il monitoraggio e la valutazione delle attività degli uffici giudiziari. I manuali di riferimento selezionati per un *overview* del contesto nazionale sono i seguenti: organizzazione del CSM (Di Federico, 2012) e management degli Uffici Giudiziari (Vona et al, 2022). Partendo dalla letteratura sono stati proposti indicatori di *performance* con particolare attenzione alla tempestività (*responsiveness*) delle attività e alla digitalizzazione (*digitalization*).

Questo ultimo aspetto è di particolare rilevanza in quanto il Processo Civile Telematico (PCT) ha contribuito a modificare l'operatività degli Uffici per la disciplina del processo civile grazie all'introduzione di strumenti digitali, ed in particolare tramite il deposito telematico degli atti. Ad oggi le aree di intervento del PCT riguardano (Carratta, 2022):

- ✓ il contenzioso civile
- ✓ la volontaria giurisdizione
- ✓ il processo del lavoro
- ✓ le esecuzioni mobiliari
- ✓ le esecuzioni immobiliari e le procedure concorsuali (sebbene - in via obbligatoria - solo per la fase successiva alla dichiarazione di apertura della procedura).

Gli indicatori sono proposti con un'articolazione ad “albero” così da poterli consultare secondo una struttura gerarchica in cui l'indicatore di sintesi o “testa” riproduce l'andamento dei sotto-indicatori specifici. La struttura ad albero aiuta nella comprensione di un fenomeno andando ad indagare aspetti diversi che incidono sullo stesso.

Nel disegno si ipotizza la possibilità di un confronto sistematico degli indicatori tra unità omogenee presenti in diverse sedi secondo una logica di *benchmarking*, in altri termini la possibilità di un confronto tra gli UPP collocati nei diversi tribunali.

Si intende proseguire con la validazione delle proposte sotto articolate tramite interviste ai dirigenti degli UPP per una loro validazione e al fine di comprendere:

- ✓ I fattori di contesto intrinseci ai reali modelli organizzativi dei tre UPP oggetto di analisi così da complementare le proposte di indicatori con misure che considerano anche specifici aspetti contestuali;
- ✓ Le priorità di monitoraggio delle *performance* degli UPP per assicurare un monitoraggio più completo di questi ambiti;
- ✓ Le direttrici di sviluppo organizzativo degli UPP al fine di proporre indicatori che possano monitorare e supportare la transizione verso nuovi modelli organizzativi.

Il progetto “Giustizia Agile” riguarda tutta la nuova struttura UPP, che include tra le sue professionalità personale tecnico-amministrativo, magistrati togati e giudici, tirocinanti (ex art.73, comma 8-bis d.l-69/2013) (per dettagli si veda https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_2.page).

L'UPP viene coinvolto nelle interazioni con la sezione Civile, Penale, e la Procura della Repubblica, mentre non vi è alcun collegamento con la sezione Amministrativa (TAR), ed il tribunale dei Minori, che hanno dislocazioni diverse.

L'UPP riguarda il tribunale ordinario.

Ogni altra attività svolta nelle varie fasi del processo non è oggetto di valutazione nel progetto “Giustizia Agile”.

Gli addetti all'UPP svolgono attività diverse dai cancellieri. Infatti, rappresentano nuove professionalità introdotte dal PNRR, come staff di supporto sia del giudice, sia del personale amministrativo già presente all'interno dell'UPP (https://www.giustizia.it/giustizia/it/mg_2_9_2.page).

Tra le attività principali degli addetti UPP sono da evidenziare:

- Studio dei fascicoli, predisposizione delle schede riassuntive per i procedimenti.
- Supporto al giudice nel compimento di attività pratiche e materiali o di facile esecuzione.

- Verifica della completezza del fascicolo.
- Accertamento della regolare costituzione delle parti.
- Controllo delle notifiche.
- Rispetto dei termini.
- Individuazione dei difensori nominati e altro.
- Supporto per bozze di provvedimenti semplici.
- Controllo della pendenza di istanze o richieste o la loro gestione.
- Organizzazione dei fascicoli, delle udienze e del ruolo, con segnalazione all'esperto coordinatore o al magistrato assegnatario dei fascicoli che presentino caratteri di trattazione prioritaria.
- Condivisione nell'ambito dell'Ufficio per il processo di riflessioni su eventuali criticità, con proposte organizzative e informatiche per il superamento.
- Approfondimento giurisprudenziale e dottrinale.
- Ricostruzione del contesto normativo riferibile alle fattispecie proposte.
- Supporto per indirizzi giurisprudenziali sezionali.
- Supporto ai processi di digitalizzazione e innovazione organizzativa dell'ufficio e monitoraggio dei risultati.
- Raccordo con il personale addetto alle cancellerie.

Tra le attività principali del cancelliere sono da evidenziare (Carratta, 2022):

- Iscrizione della causa al ruolo generale
- La formazione del fascicolo d'ufficio
- La presentazione del fascicolo al Presidente del Tribunale
- Dopo la designazione dell'istruttore, iscrive la causa sul ruolo personale del giudice e gli trasmette immediatamente il fascicolo.
- Verifiche di base.
- Verifiche delle notifiche.
- Il rispetto dei termini nel deposito degli atti.
- Bozze dei provvedimenti semplici (es. provvedimento di condanna).
- Organizzare i fascicoli.
- Approfondimenti di giurisprudenza e di dottrina.
- Controllo delle pendenze.

Complessivamente si riscontrano attività sovrapponibili, tra cui:

- ✓ Il controllo delle pendenze.

- ✓ Il rispetto dei termini negli atti.
- ✓ La verifica delle notifiche.
- ✓ Bozze di provvedimenti semplici.
- ✓ Approfondimenti di giurisprudenza e di dottrina.

Mentre altre pur essendo simili sono specifiche di ciascuna figura diversa (Carratta, 2022):

- ✓ Il cancelliere presenta il fascicolo d'Ufficio, organizza i fascicoli, pubblica la sentenza mediante deposito in cancelleria.
- ✓ L'addetto UPP smaltisce l'arretrato (prende i fascicoli cartacei, verifica lo stato di avanzamento, etc...).

Da un punto di vista giuridico il fascicolo esiste solo se nella sua forma cartacea, e per tale ragione il Processo Penale Telematico, pur essendo in una fase di transizione (ancora da completare rispetto al Processo Civile Telematico), mantiene il "doppio binario", in altri termini esiste sia il fascicolo cartaceo che digitale.

2. Casi internazionali

Sul piano *internazionale* si sono analizzati i seguenti casi da cui poter trarre spunti di riflessione, ed eventuali indicatori interessanti da proporre nell'ambito del progetto “Giustizia Agile”: il caso olandese e quello americano.

2.1 Olanda

In Olanda per il monitoraggio degli uffici giudiziari si adotta un modello “*light and simple*”, che prende in considerazione solo gli indicatori ritenuti essenziali per misurare la qualità degli uffici (<https://risorseperlagiustizia.it/il-sistema-di-misurazione-delle-performance-negli-uffici-giudiziari-olandesi>).

Il modello olandese prevede due aree di monitoraggio:

- Efficienza.
- Qualità e comportamento etico dei giudici (indipendenza, integrità e trattamento delle parti).

Per il nostro progetto può essere di interesse approfondire il primo.

Il sistema adottato da tutti gli uffici giudiziari olandesi permette la realizzazione di due tipi di processi di valutazione:

- la valutazione della qualità organizzativa (*quality regulation*), sulla base di disposizioni regolative che definiscono i target di riferimento.
- il sistema di misurazione delle performance giudiziarie, che analizza le decisioni nello specifico ambito giurisdizionale. In merito alla valutazione della qualità organizzativa, le disposizioni regolative contengono la definizione dei target da raggiungere, le modalità di elaborazione e i contenuti dei piani di miglioramento in conseguenza degli esiti delle indagini di *customer satisfaction*.

La misurazione della qualità delle performance giudiziarie è basata sull'analisi di varie dimensioni, tra cui la tempestività.

Altri strumenti di misurazioni che possono interessare il progetto comprendono:

- studio di posizionamento dell'ufficio nel suo complesso (analizza il progresso nelle varie aree e dà luogo ad un nuovo piano di miglioramento), realizzato a cadenza biennale;
- *on-site visit* da parte di una commissione esterna (formata da professori universitari, procuratori, avvocati) ogni quattro anni;
- un audit interno che analizza il progresso delle varie aree rispetto ai target stabiliti.

2.2 Stati Uniti D'America

Nel sistema americano si adotta un modello denominato CourTools (<https://risorseperlagiustizia.it/l-evoluzione-del-sistema-di-misurazione-delle-performance-degli-uffici-giudiziari-statunitensi>; <http://courtools.org>).

Il numero delle dimensioni di monitoraggio previste da tale modello ammonta a 10 per quanto riguarda i tribunali, mentre 6 per le Corti di Appello.

Successivamente CourTools è diventato una sezione di un più ambizioso e comprensivo modello denominato **High Performance Court Framework**, *sviluppato sempre dal National Center for State Courts a partire dal 2011*.

Le principali dimensioni relative ai tribunali che possono essere oggetto di approfondimento per il progetto sono:

- Indice di smaltimento dei procedimenti.
- Durata dei procedimenti e rispetto dei tempi stabiliti.
- Età media dei procedimenti pendenti.
- Rispetto della calendarizzazione delle udienze.
- Reperibilità ed integrità dei fascicoli.
- Riscossione di pene monetarie.
- Utilizzo effettivo dei giurati.
- Soddisfazione dei dipendenti.
- Costo per procedimento.

Le dimensioni relative alle Corti di Appello sono invece:

- Indagine sulla capacità della Corte di offrire servizi di qualità.
- Durata dei procedimenti.
- Indice di smaltimento.
- Età media dei procedimenti pendenti.

- Soddisfazione degli impiegati.
- Reperibilità ed integrità dei fascicoli.

Alcuni indicatori definiti misure(<https://www.courtools.org/>) da confrontare o per le quali cogliere eventuali suggerimenti per le finalità del progetto “Giustizia Agile”, spiegati in appendice, sono:

- ✓ Clearance Rates
- ✓ Time to Disposition
- ✓ Age of Active Pending Caseload
- ✓ Trial Date Certainty
- ✓ Cost per Case

3. Gli indicatori di performance

Gli indicatori costituiscono la modalità per fornire informazioni sul monitoraggio e valutazione della performance. Essi segnalano attraverso metriche prevalentemente quantitative lo stato o l'andamento del fenomeno oggetto di indagine. Nella ricerca sociale un indicatore è definito come un concetto per il quale è possibile la rilevazione dei dati per misurarne lo stato in uno specifico contesto. È necessario utilizzare concetti “operativizzabili” (Amaturo, 2012), in altri termini che siano misurabili stabilendo ex-ante le regole di rilevazione e calcolo.

Generalmente, la disponibilità di indicatori o misure di output di attività svolta consentono di:

- ✓ Valutare gli scostamenti tra programmato e realizzato.
- ✓ Condurre analisi di serie storiche.
- ✓ Effettuare analisi mediante comparazione e *benchmarking* e quindi valutare la variabilità tra unità osservate.

Le organizzazioni (nella fattispecie i tribunali) meno efficienti, con performance peggiori dovrebbero essere indotte ad azioni correttive per migliorare il proprio posizionamento.

Gli indici statistici di posizione più utilizzati sono la media aritmetica, la mediana, la moda e i percentili.

4 Barriere e criticità organizzative nella valutazione di performance degli Uffici Giudiziari

Con riferimento al capitolo 1 *“Il monitoraggio e la valutazione della performance nel settore giudiziario”* del manuale *“La valutazione della performance negli uffici giudiziari come strumento di politica pubblica”*, l'autore Giancarlo Vecchi evidenzia i seguenti motivi del ritardo di interesse del sistema giudiziario italiano, di seguito rielaborati, per eventuali approfondimenti si rimanda al testo completo (Vecchi, 2018):

- I. Una prima criticità è di tipo culturale. Infatti, fino a poco tempo fa non era prevista alcuna competenza di tipo manageriale in seno al magistrato, il quale si limitava a svolgere il proprio lavoro di giudice. Questo ritardo culturale è desumibile in parte anche dai seguenti aspetti:
 - ✓ Si riteneva che per fronteggiare le evidenti disfunzioni dell'apparato giudiziario fosse sufficiente rafforzare il sistema mediante incremento di risorse umane e materiali.
 - ✓ Solo recente si è affidato al il singolo ufficio giudiziario (tribunali ordinari, procure, corti d'appello, etc..) responsabilità organizzative, tali per cui fossero necessarie figure (interne da formare o esterne già formate) in grado di garantire l'autonomia dell'ufficio, e soprattutto elaborare strategie gestionali al fine di efficientare l'ufficio stesso.

È utile rammentare una certa la resistenza alla valutazione da parte del magistrato, atteggiamento spesso riscontrato nelle burocrazie professionali per cui la specificità di ogni caso trattato (che impedirebbe l'aggregazione di dati omogenei), e il sapere e dunque l'autonomia professionale non può essere oggetto di misurazione standardizzata e sintetica.

- II. Una seconda criticità si rileva nei principi cardine del sistema giudiziario italiano:
 - ✓ Indipendenza della magistratura
 - ✓ Autogoverno

Poiché il magistrato risponde unicamente del proprio operato alla legge, nella figura del C.S.M. si è affermata negli anni una certa prassi, il rifiuto di gerarchie formalizzate tra le posizioni direttive e i magistrati di un ufficio, sia a motivo di fiducia reciproca che non viene messa in discussione dalle parti, sia a motivo del ruolo del magistrato, rappresentato come libero professionista (ed in quanto tale “non prende ordini” e “non esegue ordini” al pari di un lavoratore dipendente) è autonomo e risponde unicamente al giudizio dell'organismo di autogoverno..

Inoltre essendo i magistrati solo soggetti all'autorità del CSM, mentre il personale amministrativo risponde della propria attività al Ministero della giustizia, si viene a creare un “doppio binario” sul quale manca l'interesse dei magistrati ad occuparsi di aspetti

organizzativi-gestionali non essendovi un budget a disposizione da gestire, e sul quale avere un controllo operativo per la valorizzazione del personale amministrativo.

III. Infine una terza criticità è da rilevare nel significato attribuito dalla magistratura al termine “valutazione”, alla quale per lungo tempo ci si è riferiti unicamente alla “valutazione della professionalità” del singolo magistrato, il giudizio sulle proprie capacità professionali. In tal senso il CSM (e nessun altro organo) giudica ogni quattro anni i magistrati (fino al superamento della settima valutazione, che si verifica nel 28° anno di servizio) e che è alla base delle progressioni di carriera e/o della conferma nella posizione direttiva o semi-direttiva. Pertanto, per molti anni non vi è stata alcuna valutazione delle performance prodotte dalle attività dei singoli uffici giudiziari.

5 Indicatori selezionati per gli uffici UPP

5.1 Metodo nell'identificazione e selezione degli indicatori proposti

Sebbene il progetto “Giustizia Agile” sia stato indetto e promosso dal Ministero della Giustizia, e per tale motivo appaia contestualizzato alla realtà giuridica italiana, non si può non rammentare che queste esigenze di tempestività nello smaltimento dell'arretrato negli Uffici per il Processo, di riduzione della durata dei processi (soprattutto penali), di efficientamento del sistema giudiziario trovino una richiesta parallela anche a livello europeo, in quanto tali obiettivi di efficientamento sono iscritti come *target* e *milestone* nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (P.N.R.R.).

Con questa premessa, e sulla base dell'ampia letteratura consultata, in particolare il volume “Il Management degli Uffici Giudiziari” (2022) sono stati identificati e rielaborati i seguenti indicatori che costituiscono la proposta *core* per il progetto “Giustizia Agile” (per ulteriori approfondimenti si rimanda al testo sopraindicato):

1. Disposition Time

Il Disposition time si prefigge di misurare e quindi ridurre la durata media dei processi, sia civili che penali, almeno del 40%. Da analisi di serie storiche si è scoperto che la durata media dei processi, in particolare quelli civili, comporta un decremento della produttività italiana. A tal proposito, secondo queste stime, il PIL crescerebbe almeno del 10% a fronte di una riduzione del 50% dei tempi dei processi civili.

L'eccessiva durata dei processi ha ripercussioni negative sia sullo sviluppo economico, sia sul corretto funzionamento dei mercati, in quanto vengono messe in discussione le garanzie costituzionali delle persone coinvolte nei processi, e l'intero sistema giustizia è soggetto a sfiducia da parte della collettività.

2. Efficiency Rate

Questo indicatore che si prefigge di evidenziare la produttività del magistrato in un determinato periodo di tempo.

Come già accennato nell'introduzione di questo documento il magistrato è da intendersi come gruppo di lavoro, come insieme di magistrati in servizio. Questo significa perdere alcune informazioni, in quanto il risultato dell'indicatore andrebbe poi suddiviso tra tutti i magistrati in servizio, ottenendo di fatto una media aritmetica, ma è da ritenersi comunque un valore accettabile, in quanto essendovi vari magistrati che ricoprono ruoli diversi, a seconda delle circostanze, del tribunale, dell'anzianità, etc. non avrebbe senso entrare nel merito del singolo individuo, poiché molte competenze non sono oggettivamente misurabili.

3. Clearance Rate

Questo indicatore si prefigge di evidenziare la formazione dell'arretrato accumulato negli anni, per il quale sia il Ministero della Giustizia direttamente, sia il P.N.R.R indirettamente, ne richiedono la riduzione tempestiva.

A tal proposito gli UPP presentano attualmente delle criticità organizzative non trascurabili, che impediscono e/o rallentano l'eliminazione dell'arretrato, tra le quali annoveriamo:

- ✓ I Giudici Ordinari di Pace (G.O.P) non sono incentivati a realizzare l'obiettivo di smaltimento dell'arretrato, in quanto non percepiscono un effettivo salario su base mensile o annuale, bensì sono remunerati con gettoni di presenza per ogni udienza a cui partecipano.
- ✓ I tirocinanti preposti a supporto dei magistrati e dello staff amministrativo necessitano di un tempo di formazione nettamente superiore a quello previsto per legge (18 mesi), in quanto si è riscontrato, in media, che il periodo di apprendimento così limitato non consente di produrre gli effetti auspicati in termini di incremento della produttività.

Pertanto, la risoluzione di queste criticità potrà avvenire esclusivamente mediante una modifica della normativa vigente, da parte del legislatore, il quale dovrà quanto meno:

- ✓ Studiare un sistema remunerativo per i GOP che sia incentivante per lo smaltimento dell'arretrato. Ad esempio, equiparando il sistema retributivo dei GOP a quello dei giudici ordinari.
- ✓ Per i tirocinanti, ed eventualmente per ulteriore personale di supporto, predisporre un periodo di tirocinio più lungo, oppure ulteriore formazione specifica ad hoc, che consenta di smaltire in modo adeguato e corretto l'arretrato.

4. Digitalizzazione

Uno degli obiettivi rilevanti nel progetto "Giustizia Agile" è rappresentato dall'esigenza di efficientamento nell'area penale, che si traduce nella digitalizzazione dei fascicoli (come già avviene in modo sistematico e collaudato per l'area civile).

L'efficientamento della giustizia penale si esplica nel PNRR, attraverso le seguenti linee guida:

- ✓ Attualmente nell'area penale sussiste un "doppio binario", in altri termini viene mantenuto sia il fascicolo in forma cartacea, sia in forma digitale. Risulta indispensabile proseguire nell'implementazione del processo penale telematico (c.d. PPT), per migliorare la performance dell'UPP, ma anche ai fini della semplificazione. Il PPT è già stato sperimentato durante il periodo pandemico da Covid-19, che ha consentito non solo di accelerare il processo di digitalizzazione

mediante il P.D.P. (portale deposito atti penali per professionisti), ma questa sperimentazione ha pure permesso di perfezionare le interconnessioni tra i vari software/portali dell'area penale quali:

- Sistema Informativo della Cognizione Penale (S.I.C.P).
 - Sistema di notificazioni e comunicazioni telematiche penali (S.N.T).
 - Trattamento Informatico Atti Processuali (T.I.A.P).
 - Sistema di notificazioni e comunicazioni telematiche penali (S.I.C).
- ✓ Vi è l'assoluta necessità di assumere personale qualificato che sia di supporto sia all'UPP, sia ai magistrati come staff, a causa della mancanza di coperture di organico persistenti, e blocco del turnover. Questo incremento di personale auspicato nel P.N.R.R è già avvenuto attraverso l'ultimo concorso pubblico del 2021 (e ne seguirà un altro nel 2023) con 8171 unità che hanno preso servizio a febbraio 2022, e gli effetti dell'apporto di queste nuove risorse dovrà essere desumibile dagli indicatori di seguito proposti.

5.2 La lista indicatori

Si propongono i seguenti indicatori:

Note alla lista: Il colore verde è utilizzato per gli indicatori di sintesi; il colore giallo è utilizzato per le sezioni; il colore azzurro è utilizzato per le sottosezioni.

A1	EFFICENCY_RATE
A1.1	Efficency_Rate_Civile
A1.1.1	Contenzioso civile
A1.1.2	Lavoro
A1.1.3	Fallimentare e imprese
A1.1.4	Volontaria Giurisdizione
A1.1.5	Esecuzioni
A1.2	Efficency_Rate_Penale
A1.2.1	GIP - GUP
A1.2.2	Dibattimento
A1.3	Efficency_Rate_Procura_Repubblica
A1.3.1	Attività Requirente
A1.3.2	Attività Non Giudicante

A2	EFFICENCY_RATE_MAGISTRATO_E_NUOVA_FORZA_LAVORO
A2.1	Efficency_rate_Civile
A2.1.1	Efficency_Rate_Magistrato

A2.1.2	Efficiency_Rate_Nuova_Forza_Lavoro
A2.2	Efficiency_rate_Penale
A2.2.1	Efficiency_Rate_Magistrato
A2.2.2	Efficiency_Rate_Nuova_Forza_Lavoro
A2.3	Efficiency_rate_Procura_Repubblica
A2.3.1	Efficiency_Rate_Magistrato
A2.3.2	Efficiency_Rate_Nuova_Forza_Lavoro

A3	DISPOSITION_TIME
A3.1	Disposition_Time_Civile
A3.1.1	Contenzioso civile
A3.1.2	Lavoro
A3.1.3	Fallimentare e imprese
A3.1.4	Volontaria Giurisdizione
A3.1.5	Esecuzioni
A3.2	Disposition_Time_Penale
A3.2.1	GIP - GUP
A3.2.2	Dibattimento
A3.3	Disposition_Time_Procura_Repubblica
A3.3.1	Attività Requirente
A3.3.2	Attività Non Giudicante

A4	DISPOSITION_TIME PENDENTI DIGITALIZZATI
A4.1	Disposition_Time_Pendenti_Digitalizzati
A4.2	Disposition_Time_Pendenti_Digitalizzati
A4.3	Disposition_Time_Pendenti_Digitalizzati

A5	CLEARANCE_RATE
A5.1	Clearance_Rate_Civile
A5.1.1	Contenzioso civile
A5.1.2	Lavoro
A5.1.3	Fallimentare e imprese
A5.1.4	Volontaria Giurisdizione
A5.1.5	Esecuzioni
A5.2	Clearance_Rate_Penale
A5.2.1	GIP - GUP

A5.2.2	Dibattimento
A5.3	Clearance_Rate_Procura_Repubblica
A5.3.1	Attività Requirente
A5.3.2	Attività Non Giudicante

A6	CLEARANCE_RATE_I_UDIENZA_REVISIONATI_PROBLEMATICHE
A6.1	Clearance_Rate_Civile
A6.1.1	ClearanceRate_Prima_Udienza
A6.1.2	ClearanceRate_Revisionati
A6.1.3	ClearanceRate_ProblematicheOrganizzative
A6.2	Clearance_Rate_Penale
A6.2.1	ClearanceRate_Prima_Udienza
A6.2.2	ClearanceRate_Revisionati
A6.2.3	ClearanceRate_ProblematicheOrganizzative
A6.3	Clearance_Rate_Procura_Repubblica
A6.3.1	ClearanceRate_Prima_Udienza
A6.3.2	ClearanceRate_Revisionati
A6.3.3	ClearanceRate_ProblematicheOrganizzative

A7	Digitalizzazione
A7.1	Digitalizzazione_Uffici_Civili
A7.2	Digitalizzazione_Penale
A7.2.1	Digitalizzazione_Uffici_Penali_GIP_GUP
A7.2.2	Digitalizzazione_Uffici_Penali_Dibattimentali
A7.3	Digitalizzazione_Procura_Repubblica

A8	GIUSTIZIA INEVASA
A8.1	Domanda_Giustizia_Inevasa_Civile
A8.2	Domanda_Giustizia_Inevasa_Penale
A8.3	Domanda_Giustizia_Inevasa_Procura_Repubblica

Tabella 1 – Lista completa indicatori proposti

5.3 Breve spiegazione sugli indicatori proposti

Indicatore	Breve descrizione
Disposition time	Misura il tempo medio di definizione dei procedimenti, ottenuto dal rapporto tra i processi ancora aperti ad una certa data e i casi risolti per ciascuno anno.
Efficiency rate	Il numero dei casi risolti per magistrato in un dato periodo, che è costruito dal rapporto tra i fascicoli risolti nel periodo e i magistrati in servizio.
Clearance rate	La capacità di smaltire l'arretrato, viene espresso dal rapporto tra il numero di casi definiti e i nuovi casi iscritti nel periodo, e misura la capacità di un ufficio di definire (e quindi smaltire) i casi sottoposti a giudizio in un intervallo di tempo. La variabile t rappresenta il periodo di riferimento che può essere mensile, trimestrale, semestrale, oppure annuale. (Vona et al., 2022).
Efficiency Rate Uffici Civili	Esprime la gestione dei giudizi contenziosi civili gestiti nell'anno di riferimento sul totale dei giudizi in carico (eventuale suddivisione per tipologia di giudizio o magistrato)
Efficiency Rate Uffici Penali Dibattimento	Esprime la capacità di gestione dei procedimenti penali gestiti nell'anno di riferimento rispetto al totale dei procedimenti in carico (eventuale suddivisione per tipologia di giudizio o magistrato).
Efficiency Rate Uffici Penali Gip GUP	Esprime la capacità di gestione dei procedimenti penali nell'anno di riferimento, rispetto al totale dei procedimenti in carico (eventuale suddivisione per tipologia di giudizio o per magistrato).
Efficiency Rate Uffici Procura	Esprime la capacità di gestione (richiesta di archiviazione e/o esercizio dell'azione penale) dei procedimenti penali gestiti nell'anno di riferimento sul totale dei procedimenti in carico (eventuale suddivisione per tipologia di procedimento o per magistrato requirente).
Digitalizzazione Uffici Civili	Esprime la capacità di digitalizzazione dei fascicoli civili gestiti nell'anno di riferimento rapportati ai fascicoli in carico.

Digitalizzazione Uffici Penali GIP GUP	Esprime la capacità di digitalizzazione dei fascicoli degli uffici penali GIP/GUP gestiti nell'anno di riferimento rapportati ai fascicoli in carico.
Digitalizzazione degli uffici penali dibattimentali	Esprime la capacità di digitalizzazione dei fascicoli degli uffici penali dibattimentali gestiti nell'anno di riferimento rapportati ai fascicoli in carico.
Digitalizzazione Procura della Repubblica	Esprime la capacità di digitalizzazione dei fascicoli degli uffici della Procura della Repubblica gestiti nell'anno di riferimento rapportati ai fascicoli in carico.
Clearance Rate Prima Udienza	Esprime la capacità di eliminazione dell'arretrato negli uffici di Prima Udienza.
Clearance Rate Revisionati	Esprime la capacità di eliminazione dell'arretrato revisionato.
Clearance Rate Problematiche Organizzative	Esprime la capacità di eliminazione dell'arretrato che presenta problematiche organizzative (mancata notifica, non rispetto dei termini, etc..).
Disposition Time Pendenti Digitalizzati	Misura il tempo medio di digitalizzazione dei fascicoli pendenti.
Efficacy Rate Magistrato	Esprime la capacità del magistrato (inteso anonimizzato o come gruppo) di risoluzione in un dato periodo di servizio.
Efficacy Rate Nuova Forza lavoro.	Esprime la capacità di nuova forza lavoro all'interno di un UPP o del singolo Tribunale, a motivo del turn-over e dei magistrati di I° nomina.

Tabella 2 - Breve descrizione degli indicatori proposti

Gli indicatori proposti possono essere raggruppati nelle seguenti categorie (Vona et al., 2022):

- ✓ Indicatori di volumi, ovvero *output* prodotti
- ✓ Indicatori di tempi, ovvero sulla tempestività delle attività condotte
- ✓ Indicatori di risultato, ovvero sugli *outcome* raggiunti

Per il progetto si utilizzeranno indicatori di valutazione o di osservazione.

Un indicatore di valutazione è un parametro o una misura che viene utilizzato per valutare o misurare un determinato aspetto di un processo, o sistema. Gli indicatori di valutazione possono essere utilizzati in molti contesti, tra cui l'educazione, la salute, l'ambiente, l'economia, etc..

Gli indicatori di valutazione sono utilizzati per aiutare a comprendere e migliorare la performance di un sistema o di un processo, identificare le aree in cui sono necessarie modifiche o miglioramenti, e valutare l'efficacia delle politiche delle decisioni adottate.

Mentre gli indicatori di osservazione vengono utilizzati per rilevare dati di contesto che necessitano di approfondimento, per descrivere fenomeni in corso o per evidenziare aspetti che possono incidere sulla valutazione delle *performance* ma di cui non esiste in maniera condivisa un obiettivo da raggiungere.

In ambito giudiziario, gli indicatori di valutazione possono essere utilizzati per misurare l'efficienza, l'efficacia, e l'equità del sistema giudiziario. Ad esempio, gli indicatori di valutazione possono essere utilizzati per misurare il tempo medio che trascorre tra l'apertura di un caso e la sua risoluzione, il tasso di successo delle azioni legali intentate, la percentuale di sentenze annullate in appello, il livello di soddisfazione dei cittadini nei confronti del sistema giudiziario, etc.

Questi indicatori di valutazione possono aiutare a identificare le aree in cui il sistema giudiziario ha bisogno di miglioramenti, ad esempio, una maggiore efficienza nella risoluzione delle controversie o una maggiore equità nell'applicazione della legge. Inoltre, gli indicatori di valutazione possono essere utilizzati per valutare l'impatto delle politiche giudiziarie, come ad esempio le riforme legislative o la creazione di nuove sezioni specializzate.

5.4 La scheda indicatore

Tutti gli indicatori del progetto “Giustizia Agile” sono descritti nelle loro peculiarità, mediante una “Scheda Indicatore”, che presenterà le seguenti informazioni standard:

- ✓ Numeratore con descrizione per il calcolo del numeratore.
- ✓ Denominatore con descrizione per il calcolo del denominatore.
- ✓ Tipologia, indica la base numerica che può assumere un valore intero, una valuta, oppure una percentuale.
- ✓ Segno: verso negativo o positivo.
- ✓ Cutoff, il valore di soglia minimo applicato al denominatore.
- ✓ Livello di calcolo, indica l'unità di osservazione a cui l'indicatore da riferimento.
- ✓ Tipologia di indicatore, valutazione o osservazione, con eventuali fasce da concordare.
- ✓ Frequenza di monitoraggio, l'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
- ✓ Valutazione, sì/no con eventuali fasce da concordare.

6 La rappresentazione degli indicatori in sintesi: il bersaglio

Basandoci sull'ampia letteratura giurisprudenziale, anche recente, confrontandoci con alcuni casi internazionali (come sopra citati) abbiamo individuato un primo set di indicatori utili per il monitoraggio dell'efficienza degli UPP. Grazie all'esperienza del Laboratorio Management e Sanità della Scuola Sant'Anna di Pisa (Laboratorio Mes) si propone anche una rappresentazione efficace del monitoraggio di questi indicatori tramite il "bersaglio" introdotto e utilizzato per la rappresentazione di sintesi della valutazione multidimensionale dei sistemi sanitari regionali nel contesto italiano (Nutti 2008; Vola et al. 2022; Belle et al 2022).

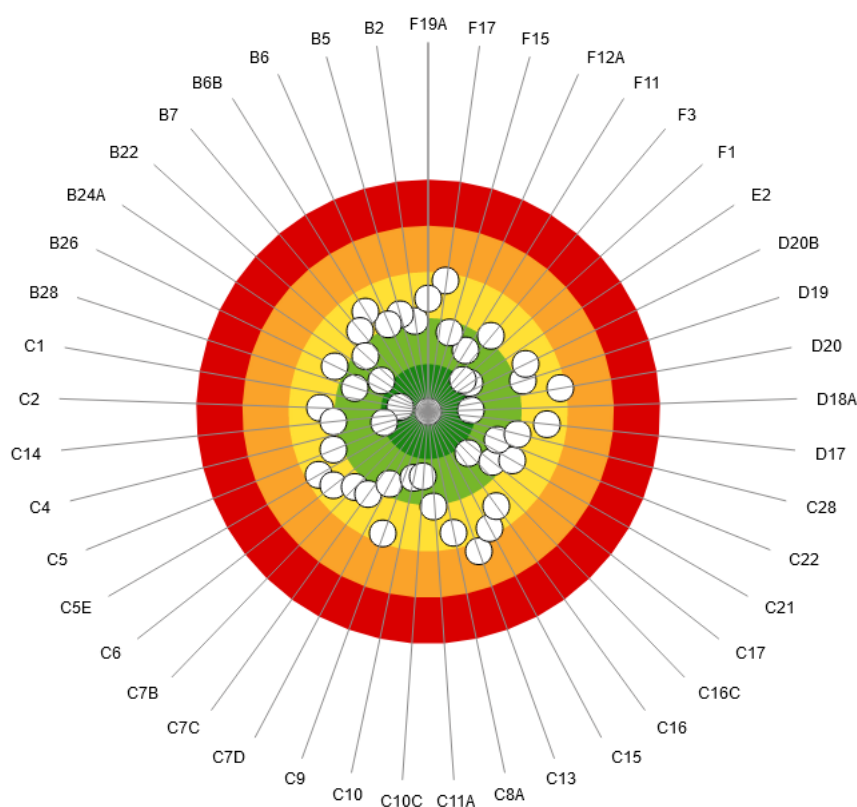


Figura 1 - Esempio di un bersaglio

Il bersaglio permette di identificare istantaneamente i punti di forza e di debolezza, di ciascuna unità valutata, nello specifico ogni UPP. I "pallini" del bersaglio rappresentano la performance degli indicatori di sintesi. Gli indicatori con performance ottima si localizzano al centro del bersaglio (fascia verde); quelli con performance scarsa si trovano, invece, sulla fascia rossa esterna.

Le fasce di valutazione, utili per il posizionamento sul bersaglio, sono definite, per ciascun indicatore, rispetto ad uno standard nazionale riconosciuto o indicazioni strategiche degli uffici giudiziari. In assenza di un parametro di riferimento riconosciuto, la valutazione può essere attribuita sulla base della distribuzione dei valori tra i soggetti valutati.

7 Indicatore Efficiency Rate

Il numero dei casi risolti per magistrato in un dato periodo, che è costruito dal rapporto tra i fascicoli risolti nel periodo e i magistrati in servizio.

Tale indicatore sarà applicato in ciascuna sezione, come illustrato nello schema seguente:

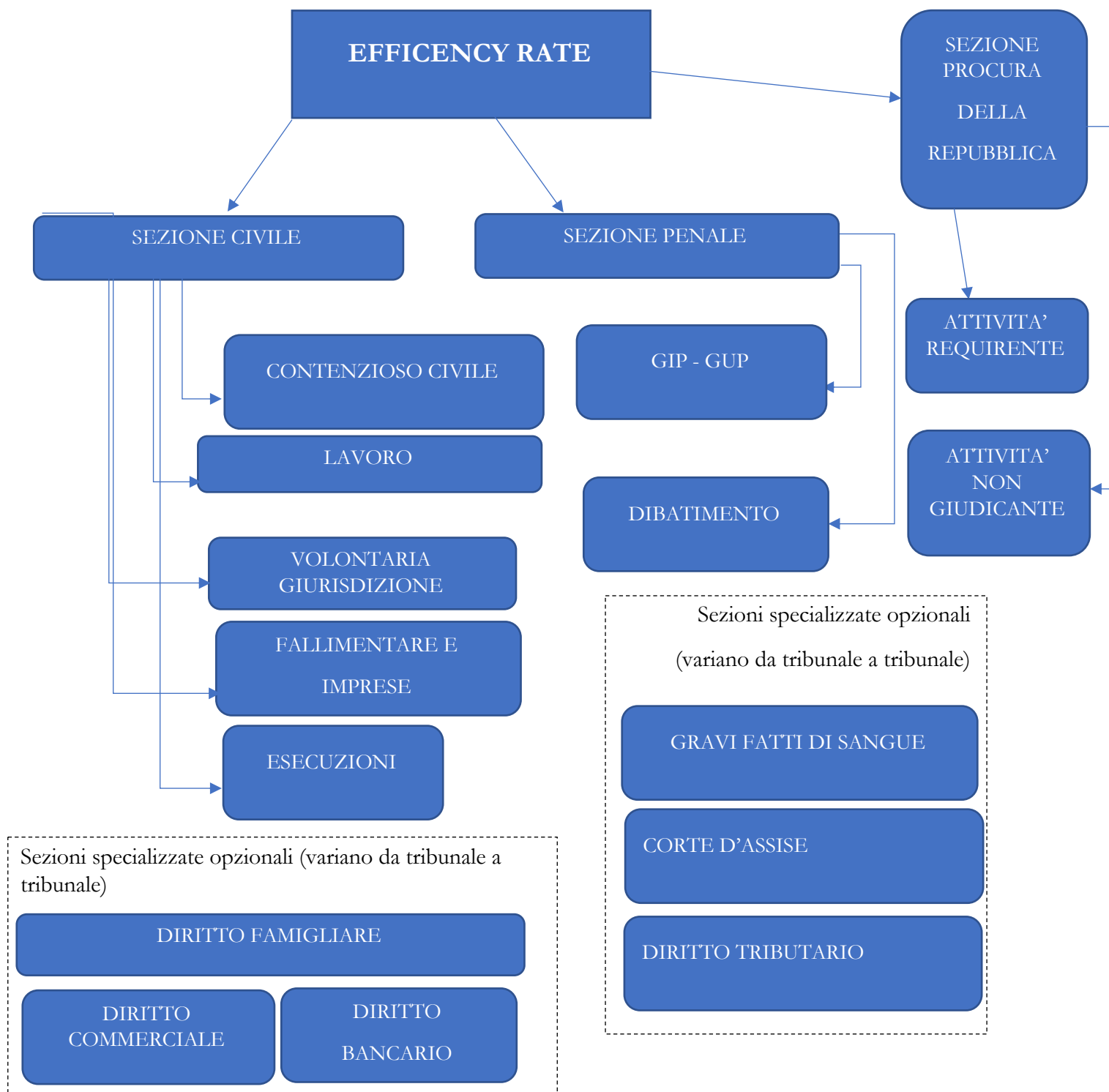


Figura 2 Struttura albero Efficiency Rate

7.1 Indicatore Efficiency Rate Civile

Il calcolo di “Efficiency rate Civile” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	EFFICENCY RATE CONTENZIOSO CIVILE
Codice indicatore	A1.1.1
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fascia da valutare
Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come “testa” o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.

Tabella 3 - Scheda Indicatore A1.1.1 Efficiency Rate Contenzioso Civile

Titolo indicatore	EFFICENCY RATE LAVORO
Codice indicatore	A1.1.2
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.

Valutazione	Si Fascia da valutare
Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come “testa” o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.

Tabella 4 Scheda Indicatore A1.1.2 Efficiency Rate Lavoro

Titolo indicatore	EFFICENCY RATE FALLIMENTARE E IMPRESE
Codice indicatore	A1.1.3
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fascia da valutare
Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come “testa” o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.

Tabella 5 - Scheda indicatore A.1.1.3 Efficiency Rate Fallimentare e imprese

Titolo indicatore	EFFICENCY RATE VOLONTARIA GIURISDIZIONE
Codice indicatore	A1.1.4
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.
Tipologia	%
Segno	Crescente

Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fascia da valutare
Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come "testa" o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.

Tabella 6 Scheda indicatore A.1.1.4 Efficiency Rate Volontaria Giurisdizione

Titolo indicatore	EFFICENCY RATE ESECUZIONI
Codice indicatore	A1.1.5
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fascia da valutare
Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come "testa" o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.

Tabella 7 Scheda indicatore A.1.1.5 Efficiency Rate Esecuzioni

7.2 Indicatore Efficiency Rate Penale

Il calcolo di “Efficiency rate Penale” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	EFFICIENCY RATE GIP GUP
Codice indicatore	A1.2.1
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fascia da valutare
Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come “testa” o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.

Tabella 8 Scheda indicatore A.1.2.1 Efficiency Rate GIP GUP

Titolo indicatore	EFFICIENCY RATE DIBATTIMENTO
Codice indicatore	A1.2.2
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fascia da valutare

Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come “testa” o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.
------	---

Tabella 9 Scheda indicatore A.1.2.2 Efficiency Rate Dibattimento

7.3 Indicatore Efficiency Rate Procura della Repubblica

Il calcolo di “Efficiency rate Procura della Repubblica” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	EFFICENCY RATE ATTIVITA' REQUIRENTE
Codice indicatore	A1.3.1
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fascia da valutare
Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come “testa” o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.

Tabella 10 Scheda indicatore A.1.3.1 Efficiency Rate Attività Requirente

Titolo indicatore	EFFICENCY RATE ATTIVITA' NON GIUDICANTE
Codice indicatore	A1.3.2
Numeratore	Totale dei fascicoli risolti x 100
Denominatore	Totale dei Magistrati attivi nel tribunale di riferimento.

Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fascia da valutare
Note	La sommatoria dei fascicoli risolti è riferita a tutti i Magistrati, non al singolo giudice. Il singolo Magistrato può essere calcolato come "testa" o come monte ore. Quindi se il Magistrato ha lavorato ad esempio 6 mesi lo si conteggerà come 0,5. Inoltre, si dovrà tener conto del turn over dei Magistrati.

Tabella 11 Scheda indicatore A1.3.2 Efficiency Rate Attività non giudicante

8 Indicatore Efficiency Rate Magistrato e Nuova Forza Lavoro

8.1 Efficiency Rate Civile

Il calcolo di “Efficiency Rate Civile” nella variante “Magistrato e Nuova Forza Lavoro” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori.

Attraverso il seguente indicatore “Efficiency Rate Magistrato” si andrà a calcolare il rapporto tra fascicoli pendenti ed il totale dei fascicoli pendenti. Anche in questo caso il riferimento al magistrato dovrà essere anonimizzato o riferibile ad un gruppo di lavoro/UPP.

Titolo indicatore	Efficiency Rate Magistrato
Codice indicatore	A2.1.1
Numeratore	Numero fascicoli pendenti x 100.
Denominatore	Totale dei fascicoli pendenti.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 12 Scheda indicatore A2.1.1 Efficiency Rate Magistrato Civile

Attraverso il seguente indicatore “Efficiency Rate Nuova Forza Lavoro” si andrà a calcolare la disponibilità di risorse (magistrati di prima nomina con maggior disponibilità di tempo, che potranno occuparsi di specifiche aree all'interno del singolo UPP per le quali non sono richieste competenze di un magistrato togato o con maggior anzianità).

Titolo indicatore	EFFICIENCY RATE NUOVA FORZA LAVORO
Codice indicatore	A2.1.2
Numeratore	Numero magistrati di prima nomina x 100.
Denominatore	Totale magistrati attivi.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP

Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 13 Scheda indicatore A2.1.2 Efficiency rate Nuova Forza Lavoro Civile

8.2 Efficiency Rate Penale

Il calcolo di “Efficiency Rate Penale” nella variante “Magistrato e Nuova Forza Lavoro” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori.

Attraverso il seguente indicatore “Effency Rate Magistrato” si andrà a calcolare il rapporto tra fascicoli pendenti ed il totale dei fascicoli pendenti. Anche in questo caso il riferimento al magistrato dovrà essere anonimizzato o riferibile ad un gruppo di lavoro/UPP.

Titolo indicatore	Efficiency Rate Magistrato
Codice indicatore	A2.2.1
Numeratore	Numero fascicoli pendenti x 100.
Denominatore	Totale dei fascicoli pendenti.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 14 Scheda indicatore A2.2.1 Efficiency Rate Magistrato Penale

Attraverso il seguente indicatore “Efficiency Rate Nuova Forza Lavoro” si andrà a calcolare la disponibilità di risorse (magistrati di prima nomina con maggior disponibilità di tempo, che potranno occuparsi di specifiche aree all'interno del singolo UPP per le quali non sono richieste competenze di un magistrato togato o con maggior anzianità).

Titolo indicatore	EFFICENCY RATE NUOVA FORZA LAVORO
Codice indicatore	A2.2.2
Numeratore	Numero magistrati di prima nomina x 100.
Denominatore	Totale magistrati attivi.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 15 Scheda indicatore A2.2.2 Efficiency Rate Nuova Forza Lavoro Penale

8.3 Efficiency Rate Procura della Repubblica

Il calcolo di “Efficiency Rate Procura della Repubblica” nella variante “Magistrato e Nuova Forza Lavoro” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori.

Attraverso il seguente indicatore “Efficiency Rate Magistrato” si andrà a calcolare il rapporto tra fascicoli pendenti ed il totale dei fascicoli pendenti. Anche in questo caso il riferimento al magistrato dovrà essere anonimizzato o riferibile ad un gruppo di lavoro/UPP.

Titolo indicatore	Efficiency Rate Magistrato
Codice indicatore	A2.3.1
Numeratore	Numero fascicoli pendenti x 100.
Denominatore	Totale dei fascicoli pendenti.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 16 Scheda indicatore A2.3.1 Efficiency Rate Magistrato Procura della Repubblica

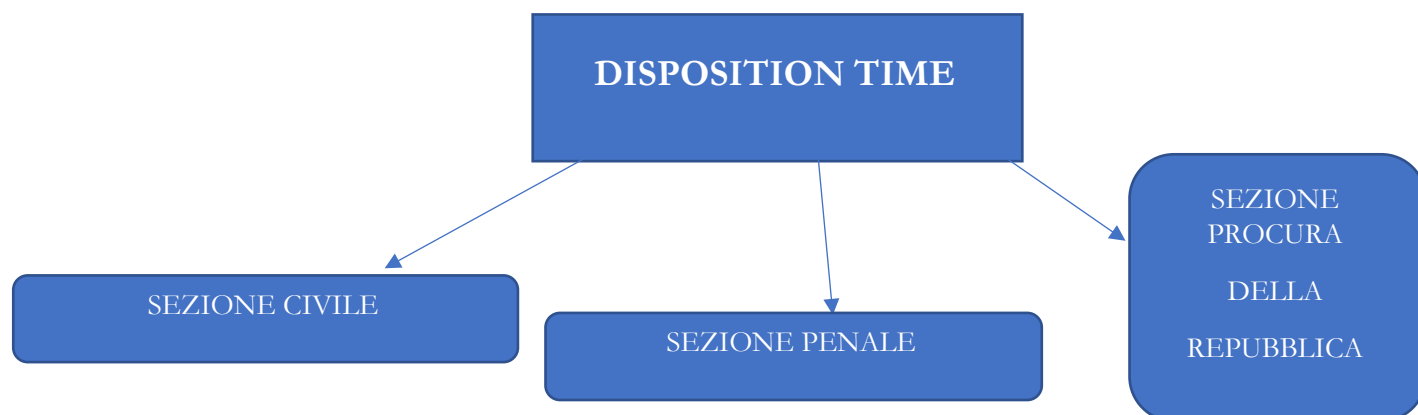
Attraverso il seguente indicatore “Efficiency Rate Nuova Forza Lavoro” si andrà a calcolare la disponibilità di risorse (magistrati di prima nomina con maggior disponibilità di tempo, che potranno occuparsi di specifiche aree all’interno del singolo UPP per le quali non sono richieste competenze di un magistrato togato o con maggior anzianità).

Titolo indicatore	EFFICIENCY RATE NUOVA FORZA LAVORO
Codice indicatore	A2.3.2
Numeratore	Numero magistrati di prima nomina x 100.
Denominatore	Totale magistrati attivi.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L’indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 17 Scheda indicatore A2.3.2 Efficiency Rate Nuova Forza Lavoro Procura della Repubblica

9 Indicatore Disposition Time

Il tempo di definizione dei procedimenti (Vona et al, 2022) misura il tempo medio di definizione dei procedimenti, ottenuto dal rapporto tra i processi ancora aperti ad una certa data (le c.d. pendenze) e i casi risolti per ciascuno anno (pendenze finali/risolti). Tale indicatore sarà applicato in ciascuna sezione, come illustrato nello schema seguente:



Per esigenze di efficienza si riporta sopra solo la testata dello schema ad albero, ma la struttura completa sarà la stessa dell'indicatore di sintesi Efficiency Rate.

9.1 Disposition Time Civile

Il calcolo di "Disposition Time Civile" definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Disposition Time Contenzioso Civile
Codice indicatore	A3.1.1
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 18 Scheda indicatore A3.1.1 Disposition Time Contenzioso Civile

Titolo indicatore	Disposition Time Lavoro
Codice indicatore	A3.1.2
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 19 Scheda indicatore A3.1.2 Disposition Time Lavoro Civile

Titolo indicatore	Disposition Time Fallimentare e imprese
Codice indicatore	A3.1.3
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 20 Scheda indicatore A3.1.3 Disposition Time Fallimentare e imprese Civile

Titolo indicatore	Disposition Time Volontaria Giurisdizione
Codice indicatore	A3.1.4
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 21 Scheda indicatore A3.1.4 Disposition Time Volontaria Giurisdizione Civile

Titolo indicatore	Disposition Time Esecuzione
Codice indicatore	A3.1.5
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 22 Scheda indicatore A3.1.5 Disposition Time Esecuzione Civile

9.2 Disposition Time Penale

Il calcolo di “Disposition Time Penale” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Disposition Time GIP GUP
Codice indicatore	A3.2.1
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 23 Scheda indicatore Disposition Time A3.2.1 GIP GUP Penale

Titolo indicatore	Disposition Time Dibattimento
Codice indicatore	A3.2.2
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 24 Scheda indicatore A3.2.2 Disposition Time Dibattimento Penale

9.3 Disposition Time Procura della Repubblica

Il calcolo di “Disposition Time Procura della Repubblica” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Disposition Time Attività Requirente
Codice indicatore	A3.3.1
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 25 Scheda indicatore A3.3.1 Disposition Time Attività Requirente Procura della Repubblica

Titolo indicatore	Disposition Time Attività non giudicante
Codice indicatore	A3.3.2
Numeratore	Totale dei processi aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 26 Scheda indicatore A3.3.2 Attività non Giudicante Procura della Repubblica

10 Disposition Time Pendenti Digitalizzati

10.1 Disposition Time Civile

Il calcolo di “Disposition Time Civile” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori. Nel caso di specie i due valori coincideranno essendo presente una singola sottosezione.

Di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Disposition Time Pendenti Digitalizzati
Codice indicatore	A4.1.1
Numeratore	Totale dei processi digitalizzati aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali digitalizzate
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 27 Scheda indicatore A4.1.1 Disposition Time Pendenti Digitalizzati Civile

10.2 Disposition Time Penale

Il calcolo di “Disposition Time Penale” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori. Nel caso di specie i due valori coincideranno essendo presente una singola sottosezione.

Di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Disposition Time Pendenti Digitalizzati
Codice indicatore	A4.2.1
Numeratore	Totale dei processi digitalizzati aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali digitalizzate

Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 28 Scheda indicatore A4.2.1 Disposition Time Pendenti Digitalizzati Penale

10.3 Disposition Time Procura della Repubblica

Il calcolo di “Disposition Time Procura della Repubblica” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori. Nel caso di specie i due valori coincideranno essendo presente una singola sottosezione.

Di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Disposition Time Pendenti Digitalizzati
Codice indicatore	A4.3.1
Numeratore	Totale dei processi digitalizzati aperti * 100
Denominatore	Totale delle pendenze finali digitalizzate
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 29 Scheda indicatore A4.3.1 Disposition Time Pendenti Digitalizzati Procura della Repubblica

11 Indicatore Clearance Rate

La capacità di smaltire l'arretrato, viene espresso dal rapporto tra il numero di casi definiti e i nuovi casi iscritti nel periodo, e misura la capacità di un ufficio di definire (e quindi smaltire) i casi sottoposti a giudizio in un intervallo di tempo. La variabile t rappresenta il periodo di riferimento che può essere mensile, trimestrale, semestrale, oppure annuale (Vona et al., 2022).

Ci si aspetta che i fascicoli già "lavorati" (in una certa fase del processo) per poter essere smaltiti, devono essere maggiori rispetto ai nuovi fascicoli entranti (denominatore).

Di seguito la struttura ad albero dell'indicatore di sintesi Clearance rate:

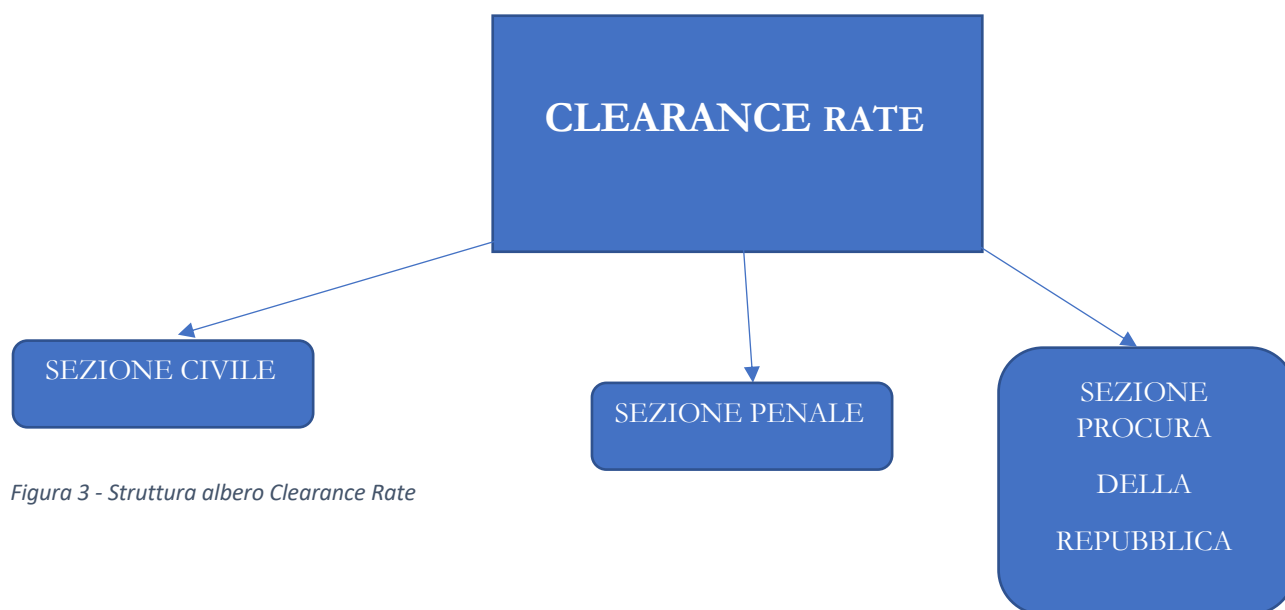


Figura 3 - Struttura albero Clearance Rate

Per esigenze di efficienza si riporta sopra solo la testata dello schema ad albero, ma la struttura completa è la stessa dell'indicatore di sintesi Efficiency Rate.

Lo stock fascicoli da trattare nel periodo è dato dalla somma dei fascicoli pendenti iniziali (riferiti ad un determinato periodo) ed il totale sopravvenuti nello stesso.

Può essere rapportato al numero magistrati calcolato in anni persona, oppure al numero il personale amministrativo delle cancellerie o complessivo in termini di anni-persona per indicare il carico di lavoro.

11.1 Indicatore Clearance Rate Civile

Il calcolo di “Clearance Rate Civile” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Clearance Rate Contenzioso
Codice indicatore	A5.1.1
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 30 - Scheda indicatore A5.1.1 Clearance Rate Contenzioso Civile

Titolo indicatore	Clearance Rate Lavoro
Codice indicatore	A5.1.2
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 31 Scheda indicatore A5.1.2 Clearance Rate Lavoro Civile

Titolo indicatore	Clearance Rate Fallimentare e Imprese
Codice indicatore	A5.1.3
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 32 Scheda indicatore A5.1.3 Clearance Rate Fallimentare e imprese Civile

Titolo indicatore	Clearance Rate Volontaria Giurisdizione
Codice indicatore	A5.1.4
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 33 Scheda indicatore A5.1.4 Clearance Rate Volontaria Giurisdizione Civile

Titolo indicatore	Clearance Rate Esecuzioni
Codice indicatore	A5.1.5
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente

Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 34 Scheda indicatore A5.1.5 Clearance Rate Esecuzioni Civile

11.2 Indicatore Clearance Rate Penale

Il calcolo di “Clearance Rate Penale” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Clearance Rate GIP GUP
Codice indicatore	A5.2.1
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 35 Scheda indicatore A5.2.1 Clearance Rate GIP GUP Penale

Titolo indicatore	Clearance Rate Dibattimento
Codice indicatore	A5.2.2
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente

Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 36 Scheda indicatore A5.2.2 Clearance Rate Dibattimento Penale

11.3 Indicatore Clearance Rate Procura della Repubblica

Il calcolo di “Clearance Rate Procura della Repubblica” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Clearance Rate Attività Requirente
Codice indicatore	A5.3.1
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 37 Scheda indicatore A5.3.1 Clearance Rate Attività requirente Procura della Repubblica

Titolo indicatore	Clearance Rate Attività Non Giudicante
Codice indicatore	A5.3.2
Numeratore	Totale dei fascicoli definiti x 100
Denominatore	Totale dei nuovi fascicoli
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP

Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere valutato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Sì Fasce da concordare

Tabella 38 Scheda indicatore A5.3.2 Clearance Rate Attività non giudicante Procura della Repubblica

12 Indicatore Clearance Rate Prima Udienza Revisionati Problematiche

12.1 Indicatore Clearance Rate Civile

L'indicatore Clearance Rate è funzionale allo smaltimento dell'arretrato, e pertanto potrebbe risultare utile al fine dell'efficientamento calcolare lo smaltimento della sezione civile in specifiche sottosezioni di seguito illustrate.

Il calcolo della sezione "Clearance Rate Civile" è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Clearance Rate Prima Udienza
Codice indicatore	A6.1.1
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 39 Scheda indicatore A6.1.1 Clearance Rate Prima Udienza Civile

Titolo indicatore	Clearance Rate Revisionati
Codice indicatore	A6.1.2
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 40 Scheda indicatore A6.1.2 Clearance Rate Revisionati Civile

Titolo indicatore	CLEARANCE Rate Problematiche organizzative
Codice indicatore	A6.1.3
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 41 Scheda indicatore A6.1.3 Clearance Rate Problematiche organizzative Civile

12.2 Indicatore Clearance Rate Penale

L'indicatore Clearance Rate è funzionale allo smaltimento dell'arretrato, e pertanto potrebbe risultare utile al fine dell'efficientamento calcolare lo smaltimento della sezione civile in specifiche sottosezioni di seguito illustrate.

Il calcolo della sezione "Clearance Rate Penale" è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Clearance Rate Prima Udienza
Codice indicatore	A6.2.1
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 42 Scheda indicatore A6.2.1 Clearance Rate Prima Udienza Penale

Titolo indicatore	Clearance Rate Revisionati
Codice indicatore	A6.2.2
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 43 Scheda indicatore A6.2.2 Clearance Rate Revisionati Penale

Titolo indicatore	Clearance Rate Problematiche organizzative
Codice indicatore	A6.2.3
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 44 Scheda indicatore A6.2.3 Clearance Problematiche organizzative Penale

12.3 Clearance Rate I° Udienza Revisionati Problematiche Procura della Repubblica

L'indicatore Clearance Rate è funzionale allo smaltimento dell'arretrato, e pertanto potrebbe risultare utile al fine dell'efficientamento calcolare lo smaltimento della sezione civile in specifiche sottosezioni di seguito illustrate. Il calcolo della sezione "Clearance Rate Procura della Repubblica" è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Clearance Rate Prima Udienza
Codice indicatore	A6.3.1
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 45 Scheda indicatore A6.3.1 Clearance Rate Prima Udienza Procura della Repubblica

Titolo indicatore	Clearance Rate Revisionati
Codice indicatore	A6.3.2
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 46 Scheda indicatore A6.3.2 Clearance Rate Revisionati Procura della Repubblica

Titolo indicatore	Clearance Rate Problematiche organizzative
Codice indicatore	A6.3.3
Numeratore	Numero fascicoli trattati in I° udienza x 100.
Denominatore	Totale fascicoli in carico agli addetti UPP.
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 47 Scheda indicatore A6.3.3 Clearance Rate Problematiche organizzative Procura della Repubblica

13 Indicatore Digitalizzazione

È un indicatore di osservazione in quanto l'attività di conversione dei fascicoli cartacei in digitali, necessita di approfondimento, per descrivere il fenomeno. Inoltre, per legge al momento il fascicolo deve esistere sempre nella sua modalità cartacea; quindi, si rende necessaria ulteriore analisi per evidenziare aspetti che possono incidere sulla valutazione delle performance.

13.1 Indicatore Digitalizzazione Civile

Il calcolo di "Digitalizzazione Civile" definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori. In questo caso vi è una sola scheda, quindi vi sarà una perfetta corrispondenza tra sezione e sottosezione:

Titolo indicatore	Digitalizzazione Uffici Civili
Codice indicatore	A7.1.1
Numeratore	Totale dei fascicoli digitalizzati * 100
Denominatore	Totale dei fascicoli in carico al UPP.
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	NO

Tabella 48 Scheda indicatore A7.1.1 Digitalizzazione Uffici Civili

13.2 Digitalizzazione Penale

Il calcolo di "Digitalizzazione Penale" definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori e per le quali si espongono di seguito le relative schede:

Titolo indicatore	Digitalizzazione GIP GUP
Codice indicatore	A7.2.1
Numeratore	Totale dei fascicoli digitalizzati * 100

Denominatore	Totale dei fascicoli in carico al UPP.
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	NO

Tabella 49 Scheda indicatore A7.2.1 Digitalizzazione GIP GUP Penale

Titolo indicatore	Digitalizzazione Dibattimenti
Codice indicatore	A7.2.2
Numeratore	Totale dei fascicoli digitalizzati * 100
Denominatore	Totale dei fascicoli in carico al UPP.
Tipologia	%
Segno	Decrescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	NO

Tabella 50 Scheda indicatore A7.2.2 Digitalizzazione Dibattimenti Penalei

13.3 Digitalizzazione Procura

Il calcolo di “Digitalizzazione Procura della Repubblica” definito sezione è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori, ed in questo caso, con una sola sottosezione coinciderà perfettamente:

Titolo indicatore	Digitalizzazione Procura della Repubblica
Codice indicatore	A7.3.1
Numeratore	Totale dei fascicoli digitalizzati * 100
Denominatore	Totale dei fascicoli in carico al UPP.
Tipologia	%
Segno	Decrescente

Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	NO

Tabella 51 Scheda indicatore A7.3.1 Digitalizzazione Procura della Repubblica

14 Domanda di giustizia inevasa.

14.1 Civile

Il calcolo della domanda di giustizia inevasa nella sezione “Civile” è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori, e nel caso di specie il suo valore coinciderà con l’indicatore stesso.

Di seguito la scheda dell’indicatore:

Titolo indicatore	Domanda Giustizia Inevasa Civile
Codice indicatore	A8.1.1
Numeratore	$(\text{Pendenze Finali} - \text{Pendenze Iniziali}) * 100.$
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L’indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 52 Scheda indicatore A8.1.1 Domanda Giustizia Inevasa Civile

14.2 Penale

Il calcolo della domanda di giustizia inevasa nella sezione “Penale” è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori, e nel caso di specie il suo valore coinciderà con l’indicatore stesso.

Di seguito la scheda dell’indicatore:

Titolo indicatore	Domanda Giustizia Inevasa Penale
Codice indicatore	A8.2.1
Numeratore	$(\text{Pendenze Finali} - \text{Pendenze Iniziali}) * 100.$
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP

Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 53 Scheda indicatore A8.2.1 Domanda Giustizia Inevasa Penale

14.3 Procura della Repubblica

Il calcolo della domanda di giustizia inevasa nella sezione “Procura della Repubblica” è dato dalla media aritmetica di tutte le sottosezioni afferenti, definite indicatori, e nel caso di specie il suo valore coinciderà con l'indicatore stesso.

Di seguito la scheda dell'indicatore:

Titolo indicatore	Domanda Giustizia Inevasa
Codice indicatore	A8.3.1
Numeratore	(Pendenze Finali – Pendenze Iniziali) * 100.
Denominatore	Totale delle pendenze finali
Tipologia	%
Segno	Crescente
Livello di calcolo	Erogazione per UPP
Frequenza di monitoraggio	L'indicatore può essere osservato in un periodo t da definire, che può essere mensile, trimestrale, semestrale/annuale o monitorato selezionando una settimana indice.
Valutazione	Si Fasce da concordare

Tabella 54 Scheda indicatore A8.3.1 Domanda Giustizia Inevasa Procura della Repubblica

15 Conclusioni

La proposta per il progetto “Giustizia Agile” consiste in 8 indicatori di sintesi, come illustrato nella tabella seguente:

Indicatore	Descrizione
A1	EFFICENCY_RATE
A2	EFFICENCY_RATE_MAGISTRATO_E_NUOVA_FORZA_LAVORO
A3	DISPOSITION_TIME
A4	DISPOSITION_TIME_PENDENTI_DIGITALIZZATI
A5	CLEARANCE_RATE
A6	CLEARANCE_RATE_I_UDIENZA_REVISIONATI_PROBLEMATICHE
A7	Digitalizzazione
A8	GIUSTIZIA INEVASA

Tabella 55 - Sintesi degli indicatori proposti

Ad eccezione dell'indicatore Digitalizzazione, si ritiene che tutti gli indicatori possano essere di valutazione. Ciascuno indicatore di sintesi avrà al suo interno una “testa” (o indicatore di sintesi), che per le finalità del progetto funge da etichetta di raggruppamento, come mostrato nella tabella di seguito:

Indicatore	Descrizione
A1	EFFICENCY_RATE
A1.1	Efficiency_Rate_Civile
A1.2	Efficiency_Rate_Penale
A1.3	Efficiency_Rate_Procura_Repubblica
A2	EFFICENCY_RATE_MAGISTRATO_E_NUOVA_FORZA_LAVORO
A2.1	Efficiency_rate_Civile
A2.2	Efficiency_rate_Penale
A2.3	Efficiency_rate_Procura_Repubblica
A3	DISPOSITION_TIME
A3.1	Disposition_Time_Civile
A3.2	Disposition_Time_Penale
A3.3	Disposition_Time_Procura_Repubblica
A4	DISPOSITION_TIME_PENDENTI_DIGITALIZZATI
A4.1	Disposition_Time_Civile

A4.2	Disposition_Time_Penale
A4.3	Disposition_Time_Procura_Repubblica
A5	CLEARANCE_RATE
A5.1	Clearance_Rate_Civile
A5.2	Clearance_Rate_Penale
A5.3	Clearance_Rate_Procura_Repubblica
A6	CLEARANCE_RATE_I_UDIENZA_REVISIONATI_PROBLEMATICHE
A6.1	Clearance_Rate_Civile
A6.2	Clearance_Rate_Penale
A6.3	Clearance_Rate_Procura_Repubblica
A7	Digitalizzazione
A7.1	Civile
A7.2	Penale
A7.3	Procura della Repubblica
A8	GIUSTIZIA INEVASA
A8.1	Civile
A8.2	Penale
A8.3	Procura della Repubblica

Tabella 56 Schema Indicatori proposti con testate (sezioni)

Ciascuna testa (o sezione) avrà almeno un sotto-indicatore per ciascuna sezione (civile, penale, Procura), per un totale di 52 indicatori.

Di questi 52 indicatori, 48 sono di valutazione e 4 sono di osservazione.

Qualora la proposta della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa dovesse essere accettata (anche a seguito di eventuali modifiche) dai dirigenti UPP si procederà ad una seconda fase di studio di fattibilità e validazione di ciascun indicatore. Infine, si procederà alla terza fase di calcolo e “messa appunto” del bersaglio UPP.

16 Appendice

a. Clearance rate utilizzato negli Stati Uniti d'America

L'indicatore misura il tasso di arretrato (definito nel sistema statunitense tasso di liquidazione) e si riferisce al numero percentuale di casi risolti rispetto al numero di casi presentati. L'obiettivo di questo indicatore è determinare se il tribunale sta gestendo in maniera efficiente il proprio carico di lavoro, ed identificare eventuali ritardi. I tassi di arretrato rappresentano un'interessante metrica utile per confrontare le prestazioni di diversi tribunali o monitorare le prestazioni nel tempo. Se i casi non vengono risolti in modo tempestivo, crescerà un arretrato di processi in attesa di udienza.

Questo indicatore è un valore che può essere confrontato all'interno del tribunale per qualsiasi tipo di processo, di mese in mese e di anno in anno, o tra un tribunale e l'altro. La conoscenza dei tassi di arretrato può aiutare un tribunale a individuare i problemi emergenti e indicare dove possono essere apportati miglioramenti.

I tribunali dovrebbero aspirare a cancellare (smaltire) il 100% dell'arretrato.

Metodo

Il calcolo del tasso di arretrato richiede un conteggio dei processi in entrata e in uscita durante un determinato periodo di tempo (es. anno, trimestre o mese).

Passo 1:

I casi entranti vengono sommati utilizzando tre tipologie di casi /processi: nuove istanze, casi riaperti e casi riattivati (si veda glossario). Se i casi riaperti e i casi riattivati non possono essere conteggiati, si utilizzeranno esclusivamente le nuove istanze.

Passo 2:

I casi entranti vengono sommati utilizzando tre tipologie di disposizione (si veda glossario per le definizioni):

- ✓ Entry of Judgment
- ✓ Reopened Disposition
- ✓ Place on Inactive Status

Se le disposizioni di Reopened Disposition e Placed on Inactive status non possono essere conteggiate si utilizzerà esclusivamente i casi di Entry of Judgment.

Nella versione statunitense di Clearance Rate sono calcolati anche i fascicoli di nuova istanza, riaperti o messi in uno stato di sospensione, rapportati ai nuovi.

Di seguito i calcoli da effettuare:

Clearance Rate USA Civile

$$= \frac{\Sigma \text{Entry of Judgment} + \Sigma \text{Reopened Disposition} + \Sigma \text{Place on Inactive Status}}{\Sigma \text{Entry of Judgment}_t}$$

* 100

Clearance Rate USA Penale

$$= \frac{\Sigma \text{Entry of Judgment} + \Sigma \text{Reopened Disposition} + \Sigma \text{Place on Inactive Status}}{\Sigma \text{Entry of Judgment}_t}$$

* 100

Clearance Rate USA Procura

$$= \frac{\Sigma \text{Entry of Judgment} + \Sigma \text{Reopened Disposition} + \Sigma \text{Place on Inactive Status}}{\Sigma \text{Entry of Judgment}_t}$$

* 100

b. Time to Disposition utilizzato negli Stati Uniti d'America

Questo indicatore si riferisce al periodo di tempo necessario per risolvere un caso giudiziario dalla sua presentazione al momento della sua decisione o risoluzione finale. In altri termini, si tratta del periodo di tempo che intercorre tra il deposito di una causa in tribunale, e la sua conclusione, che può essere rappresentata da una sentenza, una decisione o un accordo tra le parti. Questa misura che si esprime mediante una percentuale di casi risolti entro i termini stabiliti tiene conto dei periodi di inattività (ad esempio per imputati in fuga, casi sospesi in attesa di appello, etc...). In generale, un “time to disposition” rapido è considerato un elemento positivo per il sistema giudiziario, in quanto consente di ridurre i tempi di attesa per le parti coinvolte e di garantire una giustizia più tempestiva ed efficiente.

La normativa per garantire una giustizia tempestiva esiste negli Stati Uniti d'America da almeno 40 anni. Il National Center for State Courts (NCSC), in collaborazione con la Conference of State Court Administrators (COSCA) e la Conference of Chief Justice (CCJ) ha rivisto la precedente normativa, coinvolgendo professionisti in una partnership biennale, nella quale si scambiano dati empirici sulle prestazioni dei tribunali. Questa misura (indicatore) dovrebbe essere esaminata con cadenza regolare (ad esempio mensile, trimestrale, annuale).

Per ogni tipo di caso/processo, si dovrebbe compilare un elenco di tutti i casi che sono stati disposti o risolti durante il periodo di rilevazione. In Italia, esiste un concetto simile di “tempi di giustizia”, ovvero il periodo di tempo necessario per la conclusione di un processo. Anche in Italia si cerca di ridurre i tempi di giustizia attraverso diverse iniziative come la digitalizzazione dei procedimenti giudiziari, la semplificazione delle procedure e l'incremento del personale giudiziario. Tuttavia, i tempi di giustizia in Italia possono essere ancora piuttosto lunghi a causa di vari fattori, tra cui un arretrato notevole, e soprattutto procedure complesse, articolate, molto più formali rispetto al sistema giudiziario americano.

Questa misura si differenzia dall'indicatore “Disposition time”, in quanto il tempo di smaltimento viene calcolato in 2 casi:

- standard, si verifica per tutte le cause che seguono l'iter processuale senza interruzioni, e terminano con una sentenza o un “non luogo a procedere”. Nel sistema giuridico italiano significherebbe superare il periodo massimo di monitoraggio (es. annuale) se si considera un processo penale, mentre nel caso di un processo civile (con durata inferiore ai 12 mesi) l'indicatore coinciderebbe con quello statunitense.

- variabile, in quanto i processi possono essere interrotti, subire un periodo di inattività, venire riaperti o riattivati dal tribunale in un momento successivo di monitoraggio. Ad esempio, una causa fallimentare viene posta in stato di inattività, in attesa dell'esito delle procedure fallimentari, e solo dopo tale esito la causa sarà riattivata e smaltita. Si rileva nel sistema giudiziario americano un possibile problema temporale, che altera la correttezza dei dati raccolti, se lo smaltimento di una causa viene conteggiato erroneamente al di fuori del periodo di monitoraggio.

Altro esempio di confronto con il sistema giuridico italiano, negli USA se in un caso penale, un imputato non si presenti alla prima udienza, ma fugga, tale caso viene posto in stato di inattività, e riprende solo quando l'imputato viene arrestato.

Al contrario in Italia, in un caso simili il processo prosegue senza interruzioni, arrivando eventualmente alla dichiarazione di colpevolezza, anche in assenza dell'imputato.

Quindi qualora si scelga di utilizzare questo indicatore in versione statunitense sarà necessario impostare un tempo t di monitoraggio, adeguato alla realtà italiana.

Con t espresso in giorni e pari a 1, quindi con un monitoraggio giornaliero si avrebbe la sicurezza di un calcolo corretto (intercettare il giorno di sospensione e di ripresa del processo), ma ciò sarebbe insostenibile da un punto di vista economico.

Di seguito il calcolo da effettuare nella versione standard:

$$\text{Time to Disposition Tribunale} = \left(\frac{\sum \text{Processi Aperti}}{\sum \text{Processi risolti}} * 100 \right)_t$$

c. Age of Active Pending Caseload utilizzato negli Stati Uniti d'America

Nel sistema giudiziario statunitense si distingue tra arretrato di casi pendenti, e arretrato di casi non pendenti.

“Age of Active Pending Caseload” è una misura che indica il periodo di tempo trascorso dalla presentazione dell’istanza fino al momento della rilevazione, espresso in giorni, per le cause ancora in corso presso il tribunale. Questo indicatore viene utilizzato per valutare la gestione del carico di lavoro del tribunale e per identificare i processi che rischiano di superare i tempi standard di elaborazione di una sentenza da parte del tribunale. Inoltre, l’indicatore viene utilizzato per identificare e monitorare i processi più vecchi (arretrato). A tal proposito questa misura può essere utile per realizzare uno o più indicatori che esprimano il carico di lavoro pendente, per singolo magistrato.

L’obiettivo principale di questa misura è stilare un inventario delle cause ancora pendenti, e tracciare il loro numero e anzianità (in termini di giorni, mesi o anni). Esaminare l’anzianità delle cause pendenti chiarisce, ad esempio, il numero e la tipologia di cause che si avvicinano o stanno per superare gli standard di elaborazione del tribunale (in Italia si utilizza uno strumento simile denominato “scadenza dei termini”).

Dopo aver individuato come si distribuisce il carico delle cause pendenti (in termini di anzianità), il tribunale può concentrare la propria attenzione su ciò che è necessario per garantire che le cause vengano portate a termine entro tempi ragionevoli.

Metodo

Per ogni tipologia di causa, il tribunale dovrebbe produrre un report che calcoli il tempo, in giorni, della presentazione della causa fino alla data stabilita per il periodo di riferimento (es. ultimo giorno del mese, ultimo giorno del primo semestre, ultimo giorno dell’anno).

Esempio cause civili:

Giorni	Nr. Cause/Processi	%	% cumulativa
0-90	344	18%	18%
91-180	410	21%	39%
181-270	245	13%	52%
271-365	267	14%	66%
366-450	189	10%	76%

451-540	168	9%	85%
541-630	90	5%	90%
631-730	124	6%	96%
>730	76	4%	100%
Totale	1913		

Tabella 57 - Esempio cause civili applicato alla Misura Age of Active Pending Caseload (arretrato dei casi pendenti)

Nell'esempio sopracitato si può notare che l'85% del carico di lavoro del tribunale civile è stato sospeso per 540 giorni o meno. Questa misurazione dovrebbe essere utilizzata in congiunzione con la misura 2 "Clearance Rates" e la misura 3 "Time to Disposition" per ottenere un quadro accurato di come un tribunale sta gestendo il carico di lavoro. Ad esempio, un tribunale potrebbe avere un indicatore Clearance Rate elevato, un buon valore di Time to Disposition, ma, ciò nonostante, un "Age of Active Pending Caseload" che suggerisce un notevole arretrato. Quest'ultimo indicatore differisce in particolare dall'indicatore "Time to Disposition", in quanto le cause essendo pendenti/sospese non hanno raggiunto una sentenza o una decisione in tribunale.

Per utilizzare questo indicatore con precisione, un tribunale deve essere in grado di identificare e calcolare le cause che sono state poste in stato di inattività. Queste cause vengono messe in sospeso negli Stati Uniti d'America quando si verificano eventi non controllabili dal tribunale (ad esempio un imputato in fuga, l'avvio di una procedura fallimentare, etc..).

La capacità di un tribunale di tracciare correttamente le cause pendenti permette di ripristinare una causa inattiva quando quest'ultima trasla dallo stato Inactive a Reactive (si veda glossario).

Al momento della misurazione il tribunale dovrebbe eliminare dall'inventario le cause inattive, in quanto non essendo direttamente confrontabili con le cause attive, alterano l'età del carico delle cause pendenti.

Di seguito i calcoli da effettuare per applicare eventualmente l'indicatore statunitense al sistema giudiziario italiano:

$$\text{Giorni accumulati processi pendenti Sezione} = \frac{\sum \text{Cause in sospeso nella categoria } X}{\text{Totale delle cause attive}} * 100$$

Il risultato è il medesimo che si legge nella quarta colonna della tabella 14 ove vi sono le percentuali accumulate.

Al di là del metodo di calcolo che si voglia adottare, si segnala che questo indicatore/misura non ha un verso né crescente né decrescente, in quanto soggetto ad interpretazione.

Se la corte è in grado di risolvere le cause in modo rapido ed efficiente, il numero di cause attive nella categoria 0-90 giorni sarà elevato, e conseguentemente la percentuale di cause attive nella stessa categoria (0-90) sarà alta, indicando una situazione positiva. Verosimilmente le cause nelle categorie successive (91-180, 181-270, etc...) presenteranno una percentuale bassa, poiché ci saranno meno cause in questa categoria.

Contrariamente, se la corte ha difficoltà a risolvere le cause in modo tempestivo, il numero di cause attive nella categoria (0-90) saranno basse, in quanto ci saranno meno cause attive risolte in questo range temporale. Nelle categorie successive (91-180, 181-270, etc..) il numero di cause sarà elevato e le percentuali per queste categoria saranno alte, evidenziando una situazione negativa.

Quindi possiamo affermare in generale, che una percentuale più bassa per le categorie di durata maggiore (ad esempio oltre 540 giorni) indica che la corte è in grado di risolvere le cause in modo tempestivo, in altri termini il risultato è positivo. Al contrario, una percentuale più elevata per le categorie di durata maggiore indica che ci sono molte cause attive che non sono state risolte per un lungo periodo di tempo, il che può essere un risultato negativo.

Tuttavia, l'interpretazione dei dati dipende anche dalle esigenze specifiche della corte e dal contesto in cui viene utilizzato l'indicatore. Ad esempio, se la corte ha come obiettivo principale la risoluzione delle cause in modo rapido ed efficiente, allora una percentuale più bassa per le categorie di durata maggiore potrebbe essere considerato un risultato positivo. Al contrario, se la corte deve affrontare un aumento significativo del carico di lavoro e ha difficoltà a gestirlo in modo tempestivo, allora una percentuale più alta per le categorie di durata maggiore potrebbe essere considerata un risultato accettabile, o addirittura positivo, sebbene non ideale.

In sintesi, l'indicatore/misura 4 non ha un verso specifico (come indicato nelle schede degli indicatori), positivo o negativo in sé, ma deve essere interpretato in base agli obiettivi specifici ed alle esigenze della corte.

d. Trial Date Certainty utilizzato negli Stati Uniti d'America

Misura il numero di volte in cui i casi risolti nel processo sono stati schedati. Questo indicatore misura la capacità di un tribunale di tenere i processi nella prima data prevista (di udienza) ed è correlato all'indicatore Disposition Time. Questo indicatore fornisce uno strumento per valutare l'efficacia della pianificazione del calendario del giudice. L'indicatore della data certa del processo richiede il calcolo di tutti i casi risolti in un determinato periodo di tempo (ad esempio, un anno, un trimestre o un mese). Dopo aver identificato tutti i casi risolti, è necessario raccogliere ulteriori informazioni per determinare se quei casi sono stati risolti nella prima udienza, oppure in appelli successivi.

Metodo:

In una tabella (ad esempio un foglio excel) si prepara un elenco di tutti i casi risolti, in un certo periodo di riferimento, raggruppandoli per tipologia (es. civile o penale, oppure prima udienza, seconda udienza, etc...).

Quindi si esamina il fascicolo per determinare il numero di date del processo. Il numero minimo di date sarà fissato a 1, poiché tutti i casi hanno almeno una data di udienza. L'elenco dovrebbe contenere il numero del caso, il tipo di caso, il tipo di processo e il numero di date del processo fissato (compresa la data in cui il processo è iniziato).

Dopo che l'elenco è stato compilato, dovrebbe essere ordinato all'interno dei tipi di causa per tipologia (es. civile, penale), e quindi per numero di date di prova fissate. Ordinare l'elenco in questo modo faciliterà la creazione di una tabella riassuntiva che mostra il numero di casi di ogni tipo con una data fissata per il processo, quelli con due date di inizio del periodo di prova e così via, fino al numero massimo di date disponibili cui doveva iniziare il processo.

Di seguito un esempio:

Numero di udienza	Tipo di causa	Numero di date certe negli appelli
1111111	Civile	1
1111112	Penale	5
1111113	Civile	5
1111114	Penale	3
1111115	Penale	7
1111116	Civile	3
1111117	Civile	3

11111118	Penale	8
11111119	Penale	3
11111120	Penale	3
11111121	Penale	5
11111122	Civile	1
11111123	Civile	1
11111124	Civile	5
11111125	Penale	1
11111126	Penale	1
11111127	Penale	1

Tabella 58 Esempio Data certa 1

Quindi si procede ordinando i casi per frequenza come esposto nella tabella sottostante, ipotizzando un periodo di riferimento annuale. Nella tabella seguente si constaterà che il tribunale ha 8 cause civili e 10 cause penali risolte.

Numero di appelli

Tipo causa	1	2	3	4	5	6	7	8	Tot. cause per tipologia
Civile	3	0	3	0	2	0	0	0	8
Penale	3	0	3	0	2	0	1	1	10
Totale cause									18

Tabella 59 Esempio Data certa 2

Analisi dei dati

Prima di tutto sarà indispensabile stabilire il criterio dell'efficientamento del tribunale, ad esempio si stabilisce che il 60% delle cause si deve risolvere entro 3 date certe di appello.

Nell'esempio per determinare se tale obiettivo è stato raggiunto si procederà con la seguente formula:

$$Data\ Certa = \frac{Cause\ civili\ con\ appelli \leq 3 + cause\ penali\ con\ appelli \leq 3}{Totale\ cause}$$

Nell'esempio sopracitato la variabile data certa è pari al 66,66%, quindi l'obiettivo di efficientamento è raggiunto.

L'obiettivo di efficientamento è discrezionale, e pertanto l'outcome cambierà in funzione di questa variabile.

Data Certa Civile

$$= \left(\frac{\text{Cause civili con appelli} \leq \text{Obiettivo di efficientamento}}{\text{Totale cause}} \right)_t$$

Data Certa Penale

$$= \left(\frac{\text{Cause penali con appelli} \leq \text{Obiettivo di efficientamento}}{\text{Totale cause}} \right)_t$$

Data Certa Procura =

$$\left(\frac{\text{Cause Procura della Repubblica con appelli} \leq \text{Obiettivo di efficientamento}}{\text{Totale cause}} \right)_t$$

e. Cost per Case utilizzato negli Stati Uniti d'America

Il costo per causa (o del processo) è una metrica utilizzata per determinare il costo medio di elaborazione di una singola causa/processo, solitamente per tipologia (es. civile, penale, etc.). Confrontando il costo per causa di ogni anno, i tribunali possono valutare l'efficacia di eventuali cambiamenti apportati e identificare eventuali inefficienze delle proprie operazioni. Questa metrica è particolarmente utile per valutare il rendimento dell'investimento in nuove tecnologie, la riprogettazione delle pratiche forensi, la formazione del personale e l'adozione di “*best practices*”.

Ad esempio, se un tribunale investe in un nuovo sistema di gestione delle cause o riprogetta le proprie pratiche di elaborazione delle cause, può utilizzare questa metrica per valutare se questi cambiamenti hanno comportato una riduzione del costo medio per caso. Oltre a identificare le aree di miglioramento, la metrica del costo per causa può anche aiutare i tribunali a determinare dove le proprie operazioni potrebbero essere insufficienti, inclusi procedure inefficiente o personale sottoutilizzato. Identificando queste aree, i tribunali possono adottare misure per razionalizzare le proprie operazioni, eliminare costi superflui e migliorare la loro efficienza complessiva. L'efficienza nel contesto della risoluzione delle cause significa utilizzare le risorse nel modo più adeguato a produrre ciò che il sistema giudiziario valuta di maggiore importanza. La valutazione dell'efficienza richiede quindi un'attenta esame di come i tribunali possono utilizzare al meglio il loro personale, le loro procedure e la loro tecnologia per ottenere gli obiettivi auspicati, come l'accesso, l'equità e la tempestività. La valutazione dell'efficienza può essere aiutata dalla raccolta dell'analisi dei dati relativi alla gestione delle cause, *inclusi il tempo medio per la risoluzione delle cause*, il numero di cause concluse entro un determinato periodo di tempo e il numero di cause in sospeso. In generale, la gestione efficiente dei casi richiede una combinazione di strategie di gestione del personale, procedure e tecnologie, nonché una costante valutazione e miglioramento dei processi di gestione delle cause. Ciò può aiutare i tribunali a fornire un accesso più equo e tempestivo alla giustizia per tutti i cittadini.

Metodo

Il costo per caso richiede i seguenti dati riferiti ad un determinato periodo di tempo (es. annuale):

- Spese totali del tribunale.
- Numero delle cause depositate, per tipologia.
- Inventario completo di tutti gli ufficiali giudiziari ed il personale del tribunale.

La distribuzione del personale del tribunale tra i vari tipi di cause (es. civile, penale, etc..) viene utilizzata per ripartire le spese totali del tribunale. Questo metodo viene utilizzato in quanto i maggiori costi sostenuti da un tribunale sono relativi alle spese del personale, ed i tribunali generalmente allocano tali spese (risorse giudiziarie, personale amministrativo) in base al numero di cause, per tipologia, così da ricavare il costo unitario del singolo processo.

Il calcolo da effettuare per un'eventuale applicazione al sistema giudiziario italiano è il seguente:

$$\text{Costo Unitario Sezione X} = \frac{\text{Totali costi processi Sezione X}}{\text{Totale costi Tribunale}} \dots \text{con X=Civile, Penale, etc..}$$

$$\text{Costo Unitario Processo Sezione X} = \left(\frac{\text{Totale costi processi Sezione X}}{\text{Totale costi tribunale}} \right)_t$$

Con X = Civile, Penale, etc.. e t = periodo di monitoraggio

Glossario

A

Arretrato finale → totale fascicoli ultra-triennali residui alla fine del periodo di riferimento.

Arretrato ultra-triennale iniziale → totale procedimenti ultra-triennali iniziali.

E

Entry of Judgment → conteggio dei casi per i quali è stato presentato un atto di giudizio originale, ovvero la determinazione finale del tribunale sui diritti e gli obblighi delle parti coinvolte nel processo. Per i casi/processi che richiedono più parti/questioni, la modalità di disposizione non dovrebbe essere segnalata finché non sono state risolte tutte le parti/questioni.

Esauriti totali → totale procedimenti conclusi con una decisione in un certo periodo.

Esauriti con sentenza → totale procedimenti definiti/conclusi con sentenza in un certo periodo.

Esauriti con altre modalità → totale procedimenti definiti/conclusi con modalità diversa dalla sentenza in un certo periodo.

G

Giacenza finale → totale pendenti finali non ultra-triennali (si può distinguere i fascicoli pendenti finali a rischio-Pinto, in altri termini quelli che stanno superando i 2,5 anni di età).

Giacenza iniziale → totale pendenti iniziali non ultra-triennali.

G.O.P → Giudice Onorario di Pace

N

New Filing → ci si riferisce al numero dei casi/processi che vengono presentati per la prima volta al tribunale durante un determinato periodo di tempo, come ad esempio un anno, un mese o un trimestre. Si tratta di un conteggio dei nuovi casi iniziati presso il tribunale durante il periodo considerato.

P

Pendenti finali → totale arretrato da definire è pari alla giacenza finale + arretrato ultra-triennale finale.

Placed on Inactive Status → caso/processo il cui stato è stato cambiato in “inattivo” perché il tribunale non intraprenderà ulteriori azioni nel caso fino a quando un evento non lo ripristinerà tra i casi in attesa attiva del tribunale. In altri termini il caso/processo è sospeso.

R

Reactivated → in ambito giudiziario americano, il termine si riferisce ad un conteggio di casi che erano stati precedentemente posti in uno stato pendente inattivo, ma per i quali ulteriori procedimenti e attività giudiziari possono essere ripresi in modo che il caso possa procedere nuovamente. In altri termini i casi momentaneamente sospesi, in stand-by possono procedere a motivo della ripresa dell'azione giudiziaria.

Reopened → caso in cui una sentenza è già stata emessa, ma è stata ripristinata nella lista dei casi pendenti del tribunale a seguito della presentazione di una richiesta di modifica o applicazione della sentenza esistente. Nell'eventualità che un caso sia Reopened, la disposizione deve essere riportata come “Reopened Disposition”.

Riassunti nel periodo → procedimenti/fascicoli sospesi reintegrati in un certo periodo.

S

S.I.C.P → Sistema Informativo della Cognizione Penale.

S.I.C → sistema di notificazioni e comunicazioni telematiche penali.

S.N.T → sistema di notificazioni e comunicazioni telematiche penali.

Sopravvenuti nel periodo → nuovi procedimenti/fascicoli entranti in un certo periodo.

T

TIAP → Trattamento Informatico Atti Processuali.

Totale pendenti iniziali → giacenza iniziale + arretrato ultra-triennale iniziale.

Bibliografia

- ✓ La Magistratura nello Stato Costituzionale a cura di Silvio Gambino, 2004, Giuffrè Editore Milano.
- ✓ Ordinamento Giudiziario a cura di Giuseppe di Federico, 2012, Cedam Editore.
- ✓ L'Ordinamento Giudiziario volume secondo a cura di Alessandro Pizzorusso, 2019, Editoriale Scientifica.
- ✓ Magistratura e società nell'Italia Repubblicana a cura di Edmondo Bruti Liberati, 2018, Editori Laterza.
- ✓ La valutazione della performance negli uffici giudiziari come strumento di politica pubblica a cura di Giancarlo Vecchi, 2018, Franco Angeli Editore.
- ✓ Il Management degli Uffici Giudiziari a cura di vari autori, 2022, Wolters Kluwer Editore.
- ✓ Codice di procedura civile ragionato a cura di Antonio Carratta, 2022, Nel diritto Editore.

Sitografia

- ✓ <https://risorseperlagiustizia.it/casi-internazionali/il-sistema-di-misurazione-delle-performance-negli-uffici-giudiziari-olandesi>
- ✓ <https://risorseperlagiustizia.it/casi-internazionali/l-evoluzione-del-sistema-di-misurazione-delle-performance-degli-uffici-giudiziari-statunitensi>
- ✓ www.courtools.org

Table e figure

Tabella 1 – Lista completa indicatori proposti.....	17
Tabella 2 - Breve descrizione degli indicatori proposti.....	19
Tabella 3 - Scheda Indicatore A1.1.1 Efficiency Rate Contenzioso Civile.....	23
Tabella 4 Scheda Indicatore A1.1.2 Efficiency Rate Lavoro	24
Tabella 5 - Scheda indicatore A.1.1.3 Efficiency Rate Fallimentare e imprese	24
Tabella 6 Scheda indicatore A.1.1.4 Efficiency Rate Volontaria Giurisdizione	25
Tabella 7 Scheda indicatore A.1.1.5 Efficiency Rate Esecuzioni	25
Tabella 8 Scheda indicatore A.1.2.1 Efficiency Rate GIP GUP.....	26
Tabella 9 Scheda indicatore A.1.2.2 Efficiency Rate Dibattimento.....	27
Tabella 10 Scheda indicatore A.1.3.1 Efficiency Rate Attività Requirente.....	27
Tabella 11 Scheda indicatore A1.3.2 Efficiency Rate Attività non giudicante	28
Tabella 12 Scheda indicatore A2.1.1 Efficiency Rate Magistrato Civile	29
Tabella 13 Scheda indicatore A2.1.2 Efficiency rate Nuova Forza Lavoro Civile.....	30
Tabella 14 Scheda indicatore A2.2.1 Efficiency Rate Magistrato Penale.....	30
Tabella 15 Scheda indicatore A2.2.2 Efficiency Rate Nuova Forza Lavoro Penale	31
Tabella 16 Scheda indicatore A2.3.1 Efficiency Rate Magistrato Procura della Repubblica.....	31
Tabella 17 Scheda indicatore A2.3.2 Efficiency Rate Nuova Forza Lavoro Procura della Repubblica	32
Tabella 18 Scheda indicatore A3.1.1 Disposition Time Contenzioso Civile.....	33
Tabella 19 Scheda indicatore A3.1.2 Disposition Time Lavoro Civile.....	34
Tabella 20 Scheda indicatore A3.1.3 Disposition Time Fallimentare e imprese Civile	34
Tabella 21 Scheda indicatore A3.1.4 Disposition Time Volontaria Giurisdizione Civile.....	35
Tabella 22 Scheda indicatore A3.1.5 Disposition Time Esecuzione Civile.....	35
Tabella 23 Scheda indicatore Disposition Time A3.2.1 GIP GUP Penale.....	36
Tabella 24 Scheda indicatore A3.2.2 Disposition Time Dibattimento Penale.....	36
Tabella 25 Scheda indicatore A3.3.1 Disposition Time Attività Requirente Procura della Repubblica.....	37
Tabella 26 Scheda indicatore A3.3.2 Attività non Giudicante Procura della Repubblica.....	37
Tabella 27 Scheda indicatore A4.1.1 Disposition Time Pendenti Digitalizzati Civile.....	38
Tabella 28 Scheda indicatore A4.2.1 Disposition Time Pendenti Digitalizzati Penale	39
Tabella 29 Scheda indicatore A4.3.1 Disposition Time Pendenti Digitalizzati Procura della Repubblica	39
Tabella 30 - Scheda indicatore A5.1.1 Clearance Rate Contenzioso Civile	41
Tabella 31 Scheda indicatore A5.1.2 Clearance Rate Lavoro Civile	41
Tabella 32 Scheda indicatore A5.1.3 Clearance Rate Fallimentare e imprese Civile	42
Tabella 33 Scheda indicatore A5.1.4 Clearance Rate Volontaria Giurisdizione Civile.....	42
Tabella 34 Scheda indicatore A5.1.5 Clearance Rate Esecuzioni Civile	43
Tabella 35 Scheda indicatore A5.2.1 Clearance Rate GIP GUP Penale	43
Tabella 36 Scheda indicatore A5.2.2 Clearance Rate Dibattimento Penale	44
Tabella 37 Scheda indicatore A5.3.1 Clearance Rate Attività requirente Procura della Repubblica	44
Tabella 38 Scheda indicatore A5.3.2 Clearance Rate Attività non giudicante Procura della Repubblica	45
Tabella 39 Scheda indicatore A6.1.1 Clearance Rate Prima Udienza Civile.....	46
Tabella 40 Scheda indicatore A6.1.2 Clearance Rate Revisionati Civile.....	46
Tabella 41 Scheda indicatore A6.1.3 Clearance Rate Problematiche organizzative Civile.....	47
Tabella 42 Scheda indicatore A6.2.1 Clearance Rate Prima Udienza Penale.....	47
Tabella 43 Scheda indicatore A6.2.2 Clearance Rate Revisionati Penale	48
Tabella 44 Scheda indicatore A6.2.3 Clearance Problematiche organizzative Penale	48
Tabella 45 Scheda indicatore A6.3.1 Clearance Rate Prima Udienza Procura della Repubblica	49
Tabella 46 Scheda indicatore A6.3.2 Clearance Rate Revisionati Procura della Repubblica	49

Tabella 47 Scheda indicatore A6.3.3 Clearance Rate Problematiche organizzative Procura della Repubblica	49
Tabella 48 Scheda indicatore A7.1.1 Digitalizzazione Uffici Civili	50
Tabella 49 Scheda indicatore A7.2.1 Digitalizzazione GIP GUP Penale.....	51
Tabella 50 Scheda indicatore A7.2.2 Digitalizzazione Dibattimenti Penalei	51
Tabella 51 Scheda indicatore A7.3.1 Digitalizzazione Procura della Repubblica	52
Tabella 52 Scheda indicatore A8.1.1 Domanda Giustizia Inevasa Civile	53
Tabella 53 Scheda indicatore A8.2.1 Domanda Giustizia Inevasa Penale.....	54
Tabella 54 Scheda indicatore A8.3.1 Domanda Giustizia Inevasa Procura della Repubblica.....	54
Tabella 55 - Sintesi degli indicatori proposti.....	55
Tabella 56 Schema Indicatori proposti con testate (sezioni).....	56
Tabella 57 - Esempio cause civili applicato alla Misura Age of Active Pending Caseload (arretrato dei casi pendenti)	62
Tabella 58 Esempio Data certa 1	65
Tabella 59 Esempio Data certa 2	65
Figura 1 - Esempio di un bersaglio	21
Figura 2 - Struttura albero Disposition Time.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Figura 3 - Struttura albero Efficiency Rate.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Figura 4 - Struttura albero Clearance Rate	40