

Attivazione di gruppi di lavoro (Task Force) per l'implementazione dei modelli organizzativi all'interno degli Uffici Giudiziari*

*Vincenza Esposito, Floriana Fusco, Eugenio Zimeo

Indice

Indice delle Tabelle	3
Indice delle Figure	4
1. Schede di analisi delle possibili criticità dei processi	5
1.1. I livelli di analisi	6
1.2. Le dimensioni indagate: il set di indicatori.....	7
2. Report di analisi di valutazione periodici sull'implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard.....	14
2.1. Struttura del report.....	14
2.2. Primi esiti dell'applicazione sperimentale	15
3. Considerazioni conclusive.....	46

Indice delle Tabelle

Tabella 1. Scheda di analisi per il monitoraggio e l'individuazione delle possibilità criticità dei processi.....	11
Tabella 2. Distribuzione organizzativa degli UPP e assegnazione addetti.....	16
Tabella 3. Analisi delle variazioni delle principali grandezza di flusso.....	19
Tabella 4. Principali grandezze di flusso negli intervalli considerati per sezione	20
Tabella 5. Variazione delle pendenze per semestre di riferimento	22
Tabella 6. Indici di efficienza per sezione.....	23
Tabella 7. Indici di efficienza per macro-materia.....	23
Tabella 8. Indici sezioni civili - materia contenzioso ordinario.....	23
Tabella 9. Sintesi analisi per indici livello micro.....	30
Tabella 10. Distribuzione organizzativa degli UPP e assegnazione addetti.....	31
Tabella 11. Analisi delle variazioni delle principali grandezza di flusso per macro-materia.....	35
Tabella 12. Variazione delle pendenze nei semestri di riferimento	36
Tabella 13. Principali grandezze di flusso negli intervalli considerati per sezione	36
Tabella 14. Indici di efficienza per sezione.....	38
Tabella 15. Indici di efficienza per macro-materia	38
Tabella 16. Indici sezioni civili - materia contenzioso ordinario	38
Tabella 17. Analisi dei flussi su specifiche materie civili	43
Tabella 18. Analisi per indici di specifiche materie civili.....	43
Tabella 19. Sintesi analisi per indici livello micro	45

Indice delle Figure

Figura 1. Analisi per flussi per macro-materie	19
Figura 2. Analisi dei flussi per sezione.....	21
Figura 3. Flussi relativi al contenzioso ordinario classificati per sezione	22
Figura 4. Clearance rate per sezione.....	24
Figura 5. Clearance rate per macro-materia.....	25
Figura 6. Disposition time per sezione	26
Figura 7. Disposition time per macro-materia.....	27
Figura 8. Indice di smaltimento per sezione.....	28
Figura 9. Indice di smaltimento per macro-materia	28
Figura 10. Variazione carico di lavoro dei giudici togati tra i due intervalli di riferimento.....	29
Figura 11. Analisi per flussi per macro-materie.....	35
Figura 13. Analisi dei flussi per sezione.....	36
Figura 14. Flussi relativi al contenzioso ordinario classificati per sezione.....	37
Figura 15. Clearance rate per sezione	39
Figura 16. Clearance rate per macro-materia	39
Figura 17. Disposition time per sezione.....	40
Figura 18. Disposition time per macro-materia.....	41
Figura 19. Indice di smaltimento per sezione	42
Figura 20. Indice di smaltimento per macro-materia.....	42
Figura 21. Variazione carico di lavoro dei giudici togati tra i due intervalli di riferimento.....	45

1. Schede di analisi delle possibili criticità dei processi

La scheda di analisi per il monitoraggio e l'individuazione delle possibili criticità dei processi è stata concepita in termini multilivello e multidimensionali.

In primo luogo, la scheda può definirsi multilivello poiché articolata in modo da tener conto di diversi livelli di analisi:

- i) micro (o individuale), focalizzato sulle prestazioni dei singoli giudici e addetti UPP;
- ii) meso (o intermedio), ove si considerano le prestazioni per specifici aggregati, quali la singola macro-materia (es. contenzioso ordinario) o sub-aggregati della stessa (es. contratti bancari), singolo Ufficio per il Processo (UPP) e sezione;
- iii) macro (o generale), ovvero riguardante l'Ufficio Giudiziario nel suo complesso.

In secondo luogo, essa si presenta come un composito cruscotto di indicatori quali-quantitativi, finalizzati alla misurazione non solo dell'efficienza e dell'efficacia della performance, ma anche della sua qualità, garantendo, dunque, un approccio multidimensionale al monitoraggio.

Gli indicatori utilizzati includono flussi, variazioni ed indici, corredati da informazioni qualitative che consentano di contestualizzare ed interpretare i dati quantitativi, nonché di valutare le modalità di lavoro e di coordinamento nel funzionamento degli UPP.

I dati quantitativi, attualmente derivati dagli strumenti informatici in uso per il supporto statistico, quali il pacchetto ispettori¹, saranno integrati con le informazioni prodotte con continuità da un sistema di monitoraggio le cui funzionalità sono proposte nell'ambito di questo progetto. Per quanto concerne, invece, gli indicatori qualitativi, essi saranno raccolti tramite questionari e/o interviste o ricavati dall'analisi documentale degli atti e dei provvedimenti degli Uffici Giudiziari.

Sebbene la scheda di analisi sia in fase di ultimazione (si veda la Tabella 1, posta al termine del paragrafo), si è ritenuto opportuno effettuare una preliminare sperimentazione con il duplice obiettivo di analizzare gli indicatori sul campo (anche rispetto alle sorgenti di dati necessarie per la loro produzione) e di produrre un primo report di monitoraggio degli effetti prodotti dall'adozione degli UPP.

Allo scopo si è optato per un'analisi longitudinale su entrambi i Tribunali, considerando due intervalli temporali, il primo ex ante (secondo semestre 2021) ed il secondo ex post (secondo

¹ Si rinvia ai deliverables e ai relativi allegati precedentemente elaborati e consegnati per il dettaglio degli strumenti informatici in uso.

semestre 2022) l'immissione degli addetti UPP (AUPP) e l'implementazione dei suddetti modelli.

La scheda utilizzata in fase di prima e sperimentale applicazione si struttura in due livelli di analisi (micro e meso) e due dimensioni (di descrizione/quantificazione del flusso di lavoro e di efficienza, soprattutto intesa in termini di produttività), articolata in tre set di indicatori (flussi, variazioni e indici).

1.1. I livelli di analisi

Benché, come menzionato precedentemente, i livelli di analisi immaginati nella costruzione della scheda sono tre, in questa fase si è preferito, tenendo conto degli obiettivi della sperimentazione, focalizzarsi sui primi due. Si è, infatti, ritenuto che il funzionamento della scheda a livello individuale e intermedio fosse garanzia di un funzionamento anche a livello di intero Ufficio Giudiziario. L'analisi è stata, dunque, condotta a livello di singolo giudice e per specifiche famiglie di procedimenti, maggiormente attenzionate in virtù degli obiettivi fissati dal PNRR, variamente aggregate o sub-aggregate. Nello specifico sono stati considerati:

- il *contenzioso ordinario*, contenente le materie agraria, contratti, diritti reali, societario e industriale, amministrativo, famiglia, locazione e convalide di sfratto, responsabilità extracontrattuale, minorile, fallimentare, stato della persona e altri istituti e leggi speciali;
- il *contenzioso lavoro*, che include lavoro privato, lavoro pubblico impiego, lavoro e previdenza procedimenti speciali (compresa Legge Fornero e accertamento tecnico preventivo), assistenza e previdenza;
- il *settore gip/gup*;
- il *settore penale dibattimentale*.

I procedimenti relativi a questi ambiti sono, inoltre, stati classificati per sezione, e, in base all'utilità dell'informazione e/o disponibilità del dato, per rito (es. collegiale e monocratico per quanto concerne l'ambito penale dibattimentale), materia (es. contratti bancari per quanto concerne il contenzioso ordinario).

1.2. Le dimensioni indagate: il set di indicatori

Nella fase attuale, sono stati inclusi i seguenti indicatori per monitorare la performance in termini di efficienza.

➤ **Flussi**

- Pendenti iniziali: procedimenti aperti all'inizio del periodo monitorato (es. 01/01/n);
- Sopravvenuti: procedimenti di nuova iscrizione o derivanti dagli eventi di riassunzione, separazione fascicolo, mutamento rito con riferimento all'arco temporale considerato (es. dal 01/01/n al 30/06/n);
- Carico di lavoro complessivo nel periodo: somma dei pendenti iniziali e dei sopravvenuti. Esclusivamente nell'analisi individuale (per singolo giudice) sono stati considerati, in caso di dato disponibile, anche i procedimenti trasferiti da altro giudice (+) e passati ad altro giudice (-).
- Definiti (o esauriti): procedimenti definiti con sentenza o con evento di definizione alternativo (es. improcedibilità, cancellazione, decreti di accoglimento o rigetto), nell'arco temporale considerato (es. dal 01/01/n al 30/06/n);
- Pendenti finali: procedimenti aperti al termine del periodo monitorato (es. 30/06/n o 31/12/n).

L'analisi dei flussi è da ritenersi non solo propedeutica all'analisi per indici, dal momento che ha come obiettivo la determinazione dei valori impiegati nelle formule, ma anche fondamentale per una corretta lettura. Flussi e variazioni consentono, infatti, di delineare il quadro di massima entro il quale interpretare le misure di sintesi (es. clearance rate, disposition time, etc).

➤ **Variazioni**

- Variazione delle pendenze: misura l'andamento delle pendenze finali rispetto a quelle iniziali. Dunque, da un lato essa fornisce informazioni circa il livello della domanda di giustizia rimasta inevasa, dall'altro supporta l'interpretazione dell'indice di smaltimento. La variazione è stata calcolata sia con riferimento ad un periodo $([t-x, t])$ che all'intero arco temporale indagato (nel caso specifico i due semestri finali degli anni 2021 e 2022, $[t-x, t^{\wedge}-x]$), utilizzando le seguenti formule:

- nel periodo: $\left[\frac{(pendenti\ finali_t - pendenti\ iniziali_t)}{pendenti\ iniziali_t} \right] * 100$
- tra i due periodi: $\left[\frac{(pendenti\ finali_{t^{\wedge}} - pendenti\ iniziali_t)}{pendenti\ iniziali_t} \right] * 100$

Con la medesima finalità di supportare l'interpretazione degli indici e incrementare l'immediatezza informativa dell'analisi, sono state inserite le variazioni percentuali tra i due archi temporali considerati anche con riferimento alle pendenze iniziali, ai procedimenti sopravvenuti e ai procedimenti definiti:

- Variazione delle pendenze iniziali: $\left[\frac{(pendenti\ iniziali_{t^{\wedge}} - pendenti\ iniziali_t)}{pendenti\ iniziali_t} \right] * 100$
- Variazione dei sopravvenuti: $\left[\frac{(sopravvenuti_{t^{\wedge}, t^{\wedge}-x} - sopravvenuti_{t, t-x})}{Sopravvenuti_{t, t-x}} \right] * 100$
- Variazione dei definiti: $\left[\frac{(definiti_{t^{\wedge}, t^{\wedge}-x} - definiti_{t, t-x})}{definiti_{t, t-x}} \right] * 100$

➤ Indici

Innanzitutto, sono stati inclusi i due indicatori standard definiti dalla European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) per la misurazione dell'efficienza dei sistemi giudiziari: il *clearance rate* (o indice di ricambio) e il *disposition time*. È stato, inoltre, ritenuto opportuno inserire anche l'indice di smaltimento, soprattutto nell'analisi individuale, poiché rispetto all'indice di ricambio, esso prende in considerazione anche i procedimenti pendenti iniziali. Il cruscotto è, dunque, così articolato:

- Clearance rate (o indice di ricambio): permette di monitorare la capacità di smaltire il carico giudiziario in contrapposizione alla domanda dichiarata di giustizia. Esso è dato dal seguente rapporto, espresso in termini percentuali:

$$CR = \left(\frac{\text{procedimenti definiti}_{t,t-x}}{\text{procedimenti sopravvenuti}_{t,t-x}} \right) * 100$$

Tassi maggiori o uguali al 100% indicano che l'ufficio ha definito, nell'arco temporale considerato (es. semestre o anno), un numero di fascicoli pari o superiore ai procedimenti sopravvenuti nel medesimo periodo, evitando di incrementare o addirittura riducendo il “magazzino” (ovvero i procedimenti pendenti²).

- Disposition time: misura la durata media stimata di definizione dei procedimenti ed è dato dalla seguente formula:

$$DT = \left(\frac{\text{pendenti finali}_t}{\text{definiti}_{t,t-x}} \right) * 100$$

Ove x indica la durata dell'arco temporale considerato, espressa in giorni.

- Indice di smaltimento: è la misura della capacità di definizione o smaltimento dei procedimenti e viene calcolato rapportando i procedimenti definiti alla somma dei pendenti iniziali e dei sopravvenuti.

$$IS = \left[\frac{\text{definiti}_{t,t-x}}{(\text{pendenti iniziali}_t + \text{sopravvenuti}_{t,t-x})} \right] * 100$$

Si evidenzia che il denominatore del rapporto è ciò che abbiamo in precedenza definito “carico di lavoro complessivo del periodo”. Nell'analisi per singolo giudice e, qualora il dato fosse disponibile, sono stati inclusi nel carico di lavoro anche i procedimenti

² Si ritiene opportuno ricordare che un clearance rate superiore al 100% non indica necessariamente che si stia abbattendo arretrato, così come definito dalle statistiche ufficiali e dalla circolare DG-Stat del 12/11/2021, contenente gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Nello specifico i criteri cui si fa riferimento, accolti anche dalla Commissione Europea, sono quelli definiti dall'art. 2, comma 2 bis, l. 24 marzo 2001, n. 89 (c.d. legge “Pinto”), secondo cui: “Si considera rispettato il termine ragionevole di cui al comma 1 se il processo non eccede la durata di tre anni in primo grado, di due anni in secondo grado, di un anno nel giudizio di legittimità [...]”. Ai fini delle statistiche ufficiali e degli obiettivi PNRR sono inoltre escluse specifiche materie (si rinvia alla relazione presentata in fase di ricognizione dell'arretrato per il dettaglio).

trasferiti tra i giudici. È opportuno precisare che tali trasferimenti possono avere anche un impatto notevole in circostanze particolari (si pensi ad un periodo prolungato di assenza di un giudice per motivi di salute e al conseguente passaggio del suo ruolo ad un altro giudice). In questo caso, la formula adottata è stata:

$$IS_{\text{(individuale)}} = \left[\frac{\text{definiti}_{t,t-x}}{(\text{pendenti iniziali}_t + \text{sopravvenuti}_{t,t-x} + \text{trasferimenti DA altro giudice}_{t,t-x} - \text{trasferimenti AD altro giudice}_{t,t-x})} \right] *$$

100

Come già ribadito, la versione definitiva della scheda che sarà utilizzata nel sistema di monitoraggio a regime per la valutazione periodica delle performance e il tuning dei modelli organizzativi, è ancora in fase di affinamento. Difatti, da un lato si sta lavorando alla estensione del set di indicatori, al fine di ampliare il *range* di dimensioni coperte (ad esempio con indicatori di tempestività della giustizia, di efficacia e qualità), dall'altro si stanno predisponendo i *tools* (es. questionario) da utilizzare per la valutazione delle modalità di lavoro e coordinamento, al fine di evidenziare le criticità procedurali.

Tabella 1. Scheda di analisi per il monitoraggio e l'individuazione delle possibilità criticità dei processi

Livello di analisi	Dimensioni	Indicatori	
1. Micro (singoli giudici o AUPP); 2. Meso (o intermedio, ovvero singola macro-materia, sub-aggregati della stessa, singolo UPP, sezione., etc); 3. Macro (Ufficio Giudiziario)	Grandezze di flusso	Pendenti iniziali	procedimenti aperti all'inizio del periodo monitorato (es. 01/01/n)
		Sopravvenuti	procedimenti di nuova iscrizione o derivanti dagli eventi di riassunzione, separazione fascicolo, mutamento rito con riferimento all'arco temporale considerato (es. dal 01/01/n al 30/06/n)
		Carico di lavoro complessivo nel periodo	somma dei pendenti iniziali e dei sopravvenuti. Esclusivamente nell'analisi individuale (per singolo giudice) sono stati considerati, in caso di dato disponibile, anche i procedimenti trasferiti da altro giudice (+) e passati ad altro giudice (-)
	Descrittiva	Definiti (o esauriti)	procedimenti definiti con sentenza o con evento di definizione alternativo (es. improcedibilità, cancellazione, decreti di accoglimento o rigetto), nell'arco temporale considerato (es. dal 01/01/n al 30/06/n)
		Pendenti finali	procedimenti aperti al termine del periodo monitorato (es. 30/06/n o 31/12/n)
	Variazioni	Variazione delle pendenze del periodo	$\left[\frac{(\text{pendenti finali}_t - \text{pendenti iniziali}_t)}{\text{pendenti iniziali}_t} \right] * 100$
		Variazione delle pendenze tra periodi	$\left[\frac{(\text{pendenti finali}_{t^*} - \text{pendenti iniziali}_t)}{\text{pendenti iniziali}_t} \right] * 100$

	Variatione dei pendenti iniziali	$\left[\frac{(Pendenti\ iniziali_{t^{\wedge}} - pendenti\ iniziali_t)}{pendenti\ iniziali_t} \right] * 100$
	Variatione dei sopravvenuti	$\left[\frac{(Sopravvenuti_{t^{\wedge}, t^{\wedge}-x} - sopravvenuti_{t, t-x})}{sopravvenuti_{t, t-x}} \right] * 100$
	Variatione dei definiti	$\left[\frac{(Definiti_{t^{\wedge}, t^{\wedge}-x} - definiti_{t, t-x})}{definiti_{t, t-x}} \right] * 100$
	Clearance Rate*	$\left(\frac{procedimenti\ definiti_{t, t-x}}{procedimenti\ sopravvenuti_{t, t-x}} \right) * 100$
	Disposition Time	$\left(\frac{Pendenti\ finali_t}{Definiti_{t, t-x}} \right) * 100$
Efficienza	Indici	
	Indice di smaltimento**	$\left[\frac{Definiti_{t, t-x}}{(Pendenti\ iniziali_t + sopravvenuti_{t, t-x})} \right] * 100$
	Indici di tempestività***	
	Efficacia***	
	Qualità***	

Legenda:

** Non calcolato nell'analisi individuale poiché scarsamente indicativo della performance, soprattutto in caso di massicci trasferimenti di procedimenti o di ridotta assegnazione di sopravvenuti.*

*** Nel caso dell'analisi individuale (livello micro), si tiene conto anche dei trasferimenti da altro giudice o ad altro giudice*

**** In fase di definizione.*

2. Report di analisi di valutazione periodici sull'implementazione dei modelli organizzativi basati su modelli standard

2.1. Struttura del report

Conseguentemente all'elaborazione della scheda di analisi, si è provveduto alla definizione di un *template* per il report di valutazione periodica. Le sezioni seguono, sostanzialmente, le articolazioni della scheda di analisi, corredate note descrittive e di commento.

Il report dovrebbe aprirsi con una sezione introduttiva in cui riassumere i principali accadimenti avvenuti nel periodo oggetto di valutazione, interni o esterni all'Ufficio Giudiziario, che possono aver impattato sull'andamento della performance o che, comunque, possono aiutare l'interpretazione dei dati quali-quantitativi desunti dalla scheda di analisi e contenuti delle sezioni successive del report (es. assenza di un giudice, dimissioni di AUPP, cambio della normativa, modifica dei modelli di UPP, etc). A seguire, dovrebbe essere inclusa una nota metodologica che riporti il dettaglio delle scelte operate in riferimento all'estrazione e all'elaborazione dei dati. Le sezioni successive devono invece contenere le risultanze del monitoraggio svolto, con evidenze dei livelli di analisi, delle dimensioni e dei set di indicatori considerati. La profondità di queste elaborazioni e della reportistica potrà essere, in parte, variabile, a seconda dell'utilità informativa. Scopo del *template* predisposto è, infatti, quello di fornire un format e un contenuto minimo, potendo, quindi, i Tribunali arricchirlo ulteriormente in virtù degli obiettivi o delle specifiche aree da monitorare (es. materie con più arretrato).

Come si vedrà nel paragrafo che segue e relativi sotto-paragrafi, il modello è stato già utilizzato per il report derivante dalla prima applicazione sperimentale della scheda di analisi, la quale ha permesso di giungere ad una preliminare valutazione dell'implementazione dei modelli organizzativi di Ufficio per il Processo basati su modelli standard. Si precisa che l'analisi completa è riportata nei fogli Excel in appendice (Appendice 1 e Appendice 2) al presente documento, costituendo tale report una sintesi dei principali risultati.

Inoltre, è doveroso specificare che, esclusivamente in questa sede, la nota introduttiva conterrà anche brevi cenni alle strutture organizzative dei Tribunali, già altrove analizzate³ e che,

³ Si rinvia alla reportistica consegnata nella fase di ricognizione del Progetto.

tuttavia, si ritiene utile richiamare per l'intelleggibilità e la chiarezza dei risultati del monitoraggio. Ovviamente tale introduzione non sarà necessaria nel momento in cui il report sarà utilizzato a regime e quale strumento di rendicontazione interna dei due Tribunali.

2.2. Primi esiti dell'applicazione sperimentale

2.2.1. Report del Tribunale di Avellino

Nota introduttiva

Il Tribunale di Avellino si articola in 2 sezioni per gli affari civili, 1 sezione GIP/GUP e 2 sezioni per gli affari penali dibattimentali, che hanno competenze anche in materia di riesame e misure di prevenzione.

La prima sezione civile ha competenza in materia di contenzioso ordinario, procedure concorsuali e volontaria giurisdizione; la seconda sezione civile ha competenze in materia di contenzioso ordinario, lavoro, esecuzioni immobiliari e mobiliari. Tenuto conto di ciò, si sottolinea che l'analisi successiva, quando farà riferimento alla prima e seconda sezione civile, si focalizzerà esclusivamente su parte delle attività portate avanti, ovvero quelle relative al contenzioso ordinario e al lavoro.

Degna di menzione è, inoltre, anche una variazione dell'organico giurisdizionale nei due intervalli temporali considerati. In particolare:

- a far data dal 01.09.2022, ha assunto le funzioni di Presidente della Seconda sezione Penale (ruolo precedentemente vacante) il dott. Gian Piero Scarlato;
- a partire dal 31.10.2022, il dott. Sossio Pellicchia, già giudice del Tribunale, ha assunto le funzioni di Presidente della Seconda Sezione Civile (posto vacante precedentemente), con conseguente modifica nelle attribuzioni.

Inoltre, le dott.sse Paola Beatrice e Alessia Marotta hanno modificato la loro assegnazione, passando dal settore Lavoro al Contenzioso Ordinario.

Per quanto concerne l'organizzazione degli Uffici per il Processo, coerentemente con il Progetto ex art. 12 d.l. n. 80/2021, sono stati istituiti sette UPP (n. 5 precedentemente già presenti

all'epoca del Progetto). Le assegnazioni, previste ed effettive, degli AUPP sono riassunte in Tabella 2.

Tabella 2. Distribuzione organizzativa degli UPP e assegnazione addetti

Progetto Ufficio per il Processo		Modello "As Is"		
UPP	n. addetti assegnati (55)	UPP	n. addetti assegnati al 08/2022 (49)	n. addetti assegnati al 01/2023 (44)
I sezione civile	11	I sezione civile	12*	6*
II sezione civile	15	II sezione civile	14*	15
Settore Lavoro	8	Settore Lavoro	8	8
I sezione penale	7	I sezione penale	5*	6*
II sezione penale	7	II sezione penale	5*	4*
Sezione GIP/GUP	4	Sezione GIP/GUP	4	4
UPP servizi trasversali	3	UPP servizi trasversali	1*	1

* Con l'asterisco sono segnalati gli scostamenti rispetto al Progetto

Il modello prevalente adottato è quello one-to-one, o dell'assistente personale⁴, anche nella varianti 2-1, ovvero due AUPP per singolo giudice, o in quella, meno diffusa, 1-2, ovvero un solo AUPP per due giudici. In misura marginale, è stato adottato anche il modello mini-pool, ovvero uno o più AUPP a supporto di più giudici o di un collegio. A ciò si deve aggiungere la persistenza di fenomeni di riluttanza da parte di alcuni magistrati a ricevere il supporto degli AUPP e la conseguente non assegnazione.

Nota Metodologica

Il periodo oggetto di osservazione si compone di due intervalli temporali, ovvero il II semestre 2021 (01/07/2021 – 31/12/2021) ed il II semestre 2022 (01/07/2022 – 31/12/2022). Tale selezione permette di effettuare un'analisi *ex ante* ed *ex post* l'iniziale e massiccia immissione in servizio dei funzionari UPP, sebbene vi sia stato un successivo elevato turnover. Il I semestre

⁴ Si rinvia all'Allegato 1 del presente deliverable per approfondimenti sulle caratteristiche di ciascun modello e alle relazioni contenenti la ricognizione del Modello "As Is" per il dettaglio sulle singole assegnazioni.

2022 non è stato considerato poiché ritenuto non sufficientemente rappresentativo per la valutazione della performance, dal momento che gli AUPP sono stati prevalentemente assunti tra la fine di febbraio e l'inizio di marzo e per i primi mesi si sono dedicati prevalentemente all'attività di formazione. Gli stessi giudici, come evidenziato anche nei "Fattori di criticità relativi all'attivazione e al funzionamento degli Uffici per il Processo", hanno avuto un notevole dispendio di tempo ed energie in formazione *ad personam*. Si è, quindi, ritenuto più opportuno effettuare il monitoraggio quando la situazione si è maggiormente normalizzata e gli AUPP sono divenuti effettivamente operativi.

I dati sono stati forniti dall'Ufficio Statistico del Tribunale di Avellino già in modalità semi-lavorata e sintetica, con evidenza, cioè, delle principali grandezze di flusso, raggruppate per materia, sezione e giudice (sia togati che GOT). In alcuni casi, erano presenti anche dei sotto-raggruppamenti (es. lavoro in senso stretto, previdenza, ATP; rito monocratico e rito collegiale; definiti con sentenza o con evento alternativo). Le elaborazioni successive svolte dal team di ricerca si sono mosse, quindi, nel perimetro dei flussi disponibili, già forniti, cercando di massimizzarne la capacità informativa; ciò ha ovviamente comportato anche la scelta di tralasciare quelli di scarsa utilità, parziali o impossibili da confrontare (es. classificazioni presenti per una sola grandezza di flusso).

Come già altrove evidenziato, in questa prima applicazione non si è svolto il monitoraggio sull'intero Ufficio Giudiziario, bensì solo sul livello meso ed individuale. L'analisi di livello intermedio si è focalizzata su quattro macro-materie:

- contenzioso ordinario,
- contenzioso lavoro,
- gip/gup;
- penale.

Per quanto concerne l'elaborazione dei dati, si fa presente quanto segue:

- Il dato aggregato relativo alla prima sezione civile è un dato parziale e non relativo all'intero flusso di lavoro. Esso tiene, infatti, conto esclusivamente dei procedimenti concernenti il contenzioso civile ordinario, inclusi quelli attribuiti ai giudici del settore fallimentare (la definizione fornita nei dati messi a disposizione è "contenzioso civile ordinario dei giudici della sezione fallimentare").

- Il dato aggregato relativo alla seconda sezione civile è un dato parziale e non relativo all'intero flusso di lavoro. Esso tiene, infatti, conto esclusivamente dei procedimenti concernenti il contenzioso civile ordinario, inclusi quelli attribuiti ai giudici delle esecuzioni immobiliari (la definizione fornita nei dati messi a disposizione è "Contenzioso dei Giudici della Sezione Esecuzione") e, solo nella classificazione per sezioni, i procedimenti concernenti il contenzioso lavoro, altrimenti considerato materia/settore a sé stante.
- Nel calcolo dei flussi, degli indici e delle variazioni per i giudici Alessia Marotta e Paola Beatrice, che nel medesimo periodo (rispettivamente II semestre 2021 e II semestre 2022) hanno prestato servizio in più di un settore (lavoro e civile ordinario) si è tenuto conto della sommatoria dei dati nel periodo di sovrapposizione, fermo restando che il dettaglio è presente nel foglio di lavoro.
- In riferimento al II semestre 2022, gli indicatori e i flussi relativi al settore penale sono stati calcolati tenendo conto delle sentenze emesse e non di quelle depositate. Nel 2021 questa distinzione non è presente.
- Nel calcolo del carico di lavoro complessivo e nel denominatore dell'indice di smaltimento sono stati inclusi anche i trasferimenti tra magistrati/collegi. Questa differenza, che è nulla o trascurabile in riferimento alle macro-materie e alle sezioni, è talvolta molto consistente nel caso di singoli magistrati o sub-settori.
- Nel calcolo del *disposition time* si è fatto riferimento ai giorni effettivi che costituiscono i semestri considerati, ovvero 184.
- Dai dati forniti non è chiara l'attribuzione dei due GOT del settore penale. Nel calcolo degli indici/flussi sono stati assegnati alla seconda sezione penale.

Esiti del monitoraggio

❖ Livello intermedio

Analisi dei flussi e delle variazioni

Come mostrato dalla Figura 1 e dalla Tabella 3, tra i due periodi oggetto di monitoraggio si sono registrati una riduzione dei sopravvenuti in materia di contenzioso ordinario e GIP/GUP; un lieve aumento nel settore lavoro e una sostanziale stabilità nel settore penale dibattimentale (con un quasi impercettibile aumento nel 2022). La variazione delle pendenze iniziali ha segno negativo (decremento) in tre delle macro-materie investigate, eccezion fatta per il penale. Nonostante un carico di lavoro più basso, il settore contenzioso ordinario presenta una riduzione pari al 14,35% dei definiti, seguito dal gip/gup con -7,25%. Un notevole aumento dei procedimenti definiti è stato invece rilevato nel settore lavoro (+19,43%).

Figura 1. Analisi per flussi per macro-materie

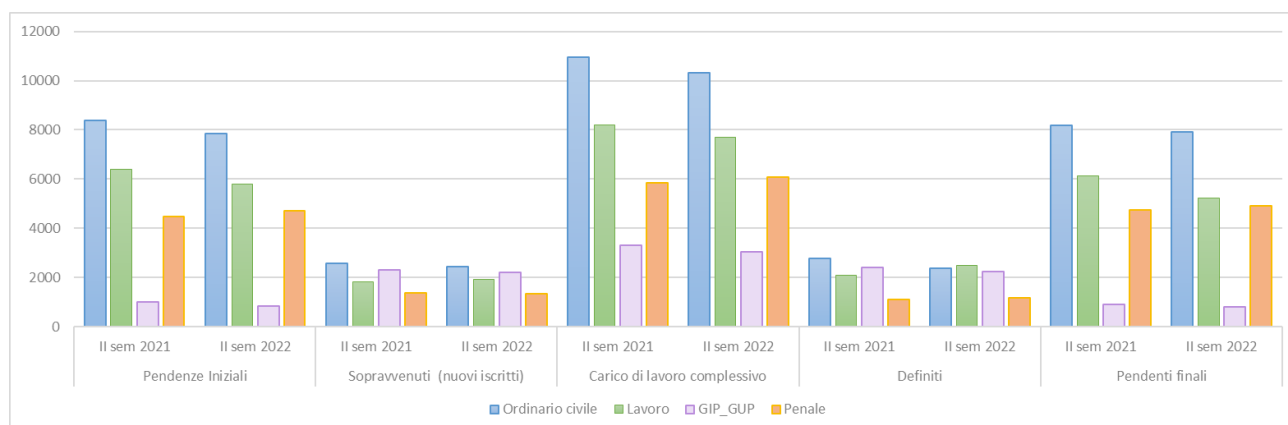


Tabella 3. Analisi delle variazioni delle principali grandezze di flusso

MACRO-MATERIE	VARIAZIONI 2022-2021			
	Variazione delle pendenze finali 2022 e iniziali 2021	Variazione delle pendenze iniziali tra i due periodi	Variazione dei sopravvenuti tra i due periodi	Variazione dei definiti tra i due periodi
Ordinario civile	-5,55%	-6,30%	-4,60%	-14,35%
Lavoro	-17,99%	-9,37%	6,05%	19,43%
GIP_GUP	-17,59%	-15,78%	-4,21%	-7,25%
Penale	9,16%	5,10%	-0,74%	4,95%

Il maggior flusso di lavoro, tenuto conto nelle macro-materie selezionate per la sperimentazione del monitoraggio, afferisce alla seconda sezione civile, in cui, come sottolineato in precedenza, è ricompresa sia la materia del contenzioso ordinario che il lavoro.

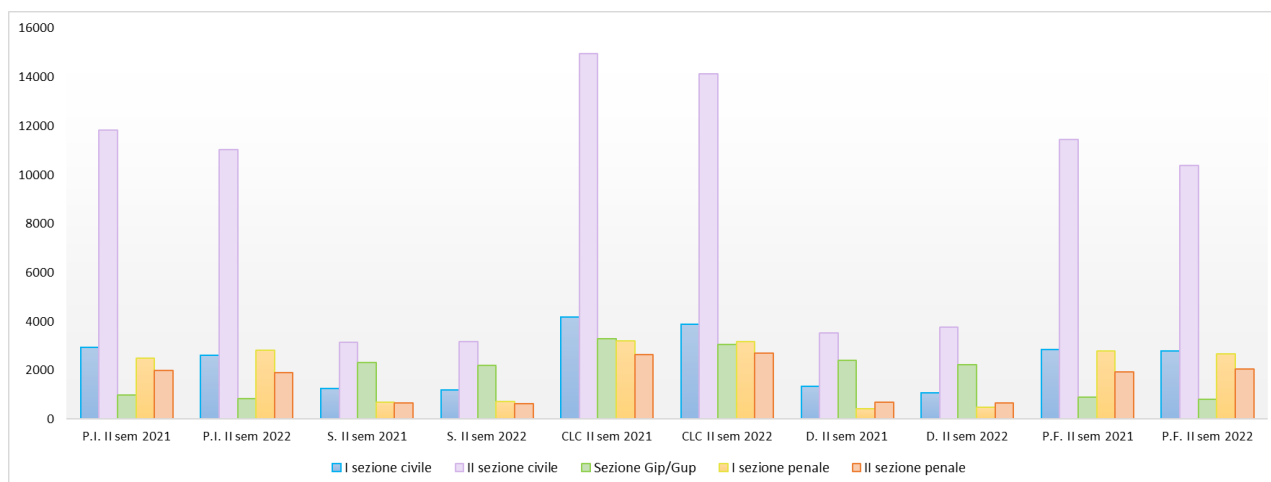
Sarebbe necessaria una valutazione complessiva del Tribunale per determinare se il carico di lavoro è ben bilanciato tra le due sezioni. Per quanto concerne le due sezioni penali, risultano esserci delle pendenze iniziali superiori sia nel 2021 che nel 2022 (soprattutto), in misura più che proporzionale rispetto allo scarto dei sopravvenuti, il cui totale è di poco più alto della seconda sezione in entrambi i periodi (Tabella 4).

Per quanto concerne il trend delle grandezze di flusso (Figura 2), si evidenzia un picco positivo di procedimenti definiti sia nel II semestre 2021 che 2022 nel settore GIP/GUP, di poco più basso rispetto a quello del carico di lavoro complessivo, cui fa specchio un picco verso il basso di pendenti finali. Tra l'altro, nella sezione GIP/GUP vi è una sostanziale sovrapposizione, con minimi scarti, tra pendenti iniziali e finali da un lato e sopravvenuti e definiti dall'altro. Il numero maggiore di definiti rispetto ai pendenti è sicuramente dovuto alla specificità della materia, ma è comunque un elemento da evidenziare.

Tabella 4. Principali grandezze di flusso negli intervalli considerati per sezione

Sezioni	Pendenze Iniziali		Sopravvenuti		Carico di lavoro complessivo		Definiti		Pendenti finali	
	<i>II sem</i> 2021	<i>II sem</i> 2022	<i>II sem</i> 2021	<i>II sem</i> 2022	<i>II sem</i> 2021	<i>II sem</i> 2022	<i>II sem</i> 2021	<i>II sem</i> 2022	<i>II sem</i> 2021	<i>II sem</i> 2022
I sezione civile	2935	2602	1250	1187	4184	3877	1339	1088	2845	2789
II sezione civile	11838	11044	3135	3190	14974	14146	3522	3776	11452	10370
Sezione Gip/Gup	995	838	2306	2209	3301	3047	2401	2227	900	820
I sezione penale	2494	2810	703	726	3217	3177	431	499	2786	2678
II sezione penale	1994	1907	667	623	2630	2706	681	668	1949	2038
Dato complessivo per gli ambiti considerati	20256	19201	8061	7935	28306	26953	8374	8258	19932	18695
Media degli ambiti considerati	4051	3840	1612	1587	5661	5391	1674,8	1651,6	3986,4	3739

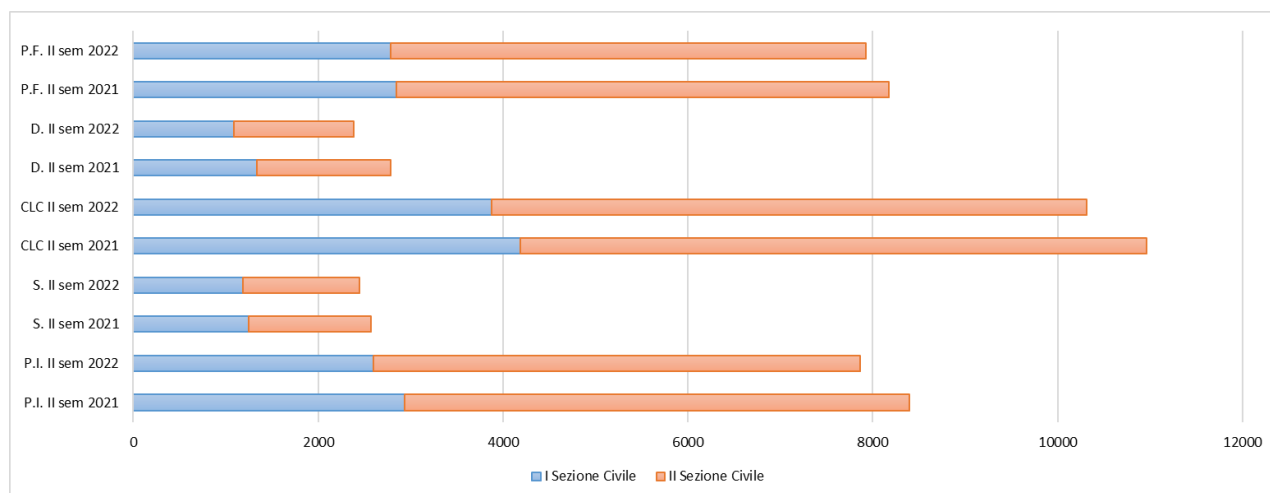
Figura 2. Analisi dei flussi per sezione



Legenda: P.I. = Pendenti Iniziali; S = Sopravvenuti; C.L.C. = Carico di Lavoro Complessivo; D = Definiti; P.F. =Pendenti Finali. Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

Dal momento che nel totale della seconda sezione civile è stata inclusa anche la materia lavoro, pare utile riportare anche il dettaglio concernente il solo contenzioso ordinario, classificato per sezione. Come si evince dalla Figura 3, nel 2021 vi è un notevole maggior carico complessivo nella seconda sezione civile, soprattutto in virtù del totale pendenti iniziali, pari a quasi il doppio di quelli della prima sezione civile. Tenendo conto dello scarto non elevato dei procedimenti definiti (n. 1339 nella I sezione e n. 1448 nella II), ciò impatta fortemente sull'ammontare di pendenze finali. La situazione è pressoché identica, con piccole variazioni nel valore assoluto delle grandezze, anche nel II semestre 2022. Il confronto temporale mostra, inoltre, che in entrambe le sezioni si sono registrati decrementi di tutti flussi, inclusi i definiti, i quali, risultano essere, seppur di pochissimo (soprattutto nella seconda sezione sono poche decine), inferiori ai procedimenti sopravvenuti.

Figura 3. Flussi relativi al contenzioso ordinario classificati per sezione



Legenda: P.I. = Pendenti Iniziali; S = Sopravvenuti; C.L.C. = Carico di Lavoro Complessivo; D = Definiti; P.F. =Pendenti Finali.

In ultimo, si ritiene utile sottolineare la variazione percentuale delle pendenze finali ed iniziali per ciascun periodo. La tabella 5 mostra un'alternanza di valori negativi (prevalenti) e positivi, laddove una variazione negativa sta ad indicare pendenze finali inferiori a quelle iniziali e quindi che la sezione o l'unità organizzativa stanno riducendo il "magazzino". In particolare, la I sezione civile e la II sezione penale hanno aumentato le proprie pendenze nel 2022.

Tabella 5. Variazione delle pendenze per semestre di riferimento

Sezioni	Variazione delle pendenze	
	II sem 2021	II sem 2022
I sezione civile	-3,07%	7,19%
II sezione civile	-3,26%	-6,10%
Sezione Gip/Gup	-9,55%	-2,15%
I sezione penale	11,71%	-4,70%
II sezione penale	-2,26%	6,87%
Macromaterie		
Ordinario civile	-2,61%	0,80%
Lavoro	-4,03%	-9,51%
GIP_GUP	-9,55%	-2,15%
Penale	5,50%	3,86%

Analisi per indici

L'efficienza della performance è stata misurata tramite tre indici: il Clearance Rate (CR), il Disposition Time (DT) e l'Indice di Smaltimento (IS). Le risultanze sono contenute nelle Tabelle 6-8, nonché nelle Figure 4-9.

Tabella 6. Indici di efficienza per sezione

Sezioni	Clearance Rate		Disposition Time		Indice di smaltimento	
	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022
I sezione civile	107,12%	91,66%	390,95	471,67	32,00%	28,69%
II sezione civile	112,34%	118,37%	598,29	505,32	23,52%	26,69%
Sezione Gip/Gup	104,12%	100,81%	68,97	67,75	72,74%	73,09%
I sezione penale	61,31%	68,73%	1189,38	1054,96	13,40%	14,85%
II sezione penale	103,81%	107,22%	526,60	561,37	27,45%	24,69%

Tabella 7. Indici di efficienza per macro-materia

Macro-materie	Clearance rate		Disposition Time		Indice di smaltimento	
	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022
Ordinario civile	108,53%	97,43%	539,65	611,05	25,43%	23,14%
Lavoro	114,14%	128,54%	543,22	388,65	25,30%	32,13%
GIP_GUP	104,12%	100,81%	68,97	67,75	72,74%	73,09%
Penale	81,82%	86,51%	539,65	601,08	19,02%	19,24%

Tabella 8. Indici sezioni civili - materia contenzioso ordinario

Ordinario Civile	Clearance rate		Disposition Time		Indice di smaltimento	
	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022
I Sezione	107,12%	91,66%	390,95	463,98	32,00%	28,69%
II Sezione	109,86%	102,85%	677,17	715,92	21,37%	20,18%

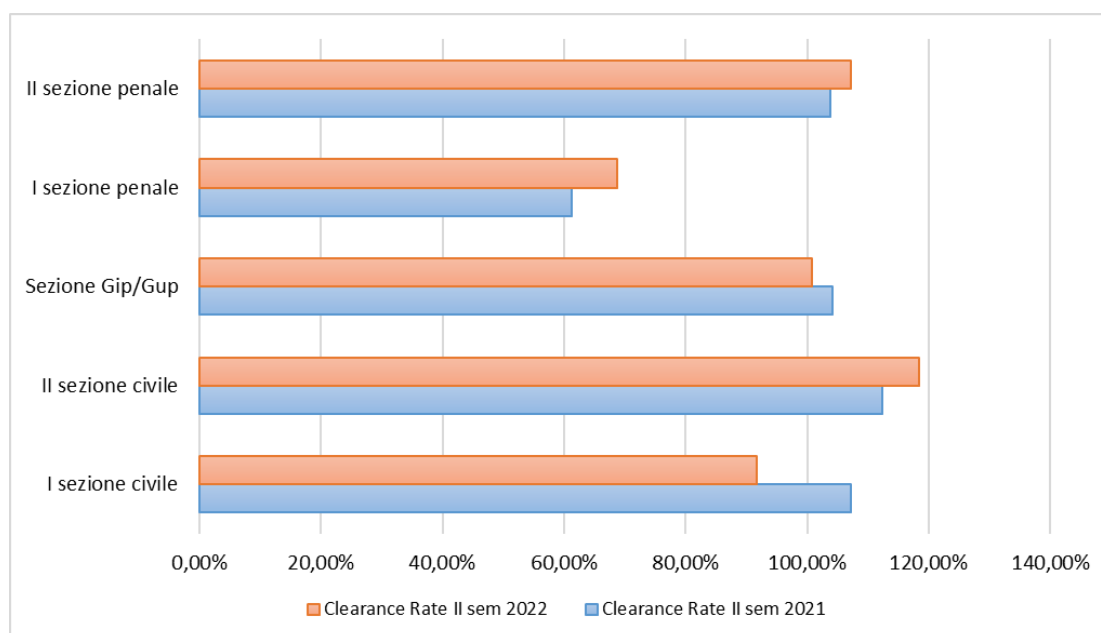
Il Clearance Rate, che, si ricorda, è dato dal rapporto tra definiti e sopravvenuti è pari o superiore a 100 nella maggior parte delle macro-materie considerate e relative sezioni in entrambi i periodi. Ciò indica che la risposta di giustizia è stata almeno pari alla domanda o, detto in altri termini, si è smaltito un numero di procedimenti pari o superiore ai nuovi iscritti,

evitando di accrescere o riducendo le pendenze. Soltanto nel 2022⁵, la prima sezione civile è di poco al di sotto del 100% e, di conseguenza, anche il contenzioso ordinario nella classificazione per macro-materia. Fa eccezione la materia penale, con prevalente riferimento alla I sezione, che fa registrare un indice pari al 61,31% nel 2021 e al 68,73% nel 2022.

Questo dato, oggettivamente non positivo, è, tuttavia temperato se si analizza l'andamento tra i due semestri: con riferimento alla prima sezione penale, vi è un miglioramento del 12,11%, che si riduce al 5,73% considerando l'intera materia penale. Una performance più o meno stabile con una tendenza al rialzo è stata rilevata anche nella II sezione penale (+3% circa), stabile con tendenza al ribasso nella sezione (e materia) GIP/GUP (-3% circa).

Per quanto concerne gli affari civili, nella materia lavoro si osserva un incremento del 12,62%, mentre nel contenzioso ordinario una riduzione di poco superiore al 10%. Focalizzando l'attenzione esclusivamente su quest'ultima macro-materia e cercando di fare maggiore chiarezza, disaggregando il dato, si è inserito anche il dettaglio delle due sezioni civili, senza tener conto del contenzioso lavoro. Il decremento maggiore, pari al 14,43%, è attribuibile alla prima sezione, laddove è del 6,38% nella seconda.

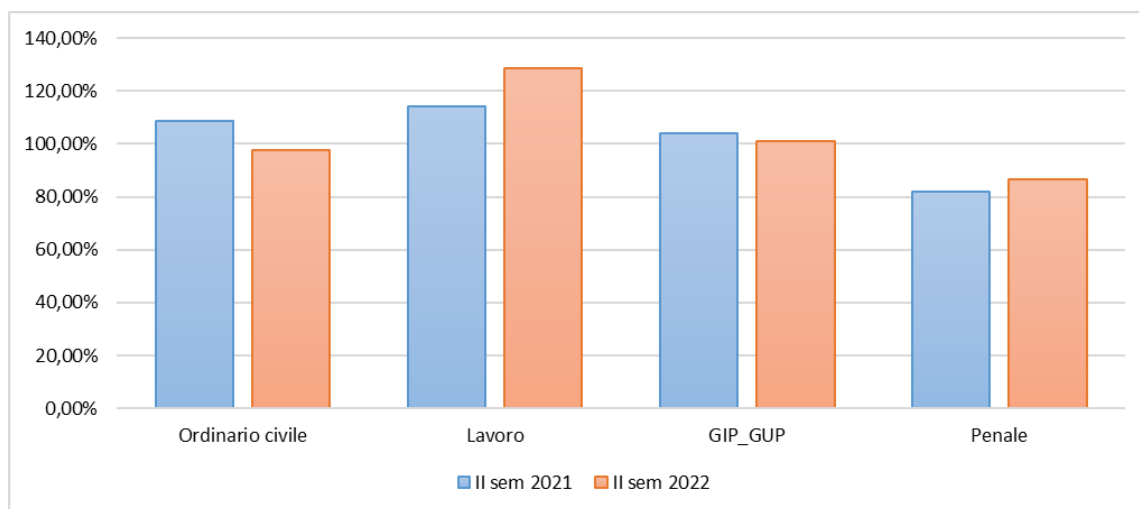
Figura 4. Clearance rate per sezione



Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

⁵ Anche se talvolta si enuncia, per sintesi, solo l'annualità (2021 o 2022), si intende sempre riferirsi ai due semestri oggetto di monitoraggio.

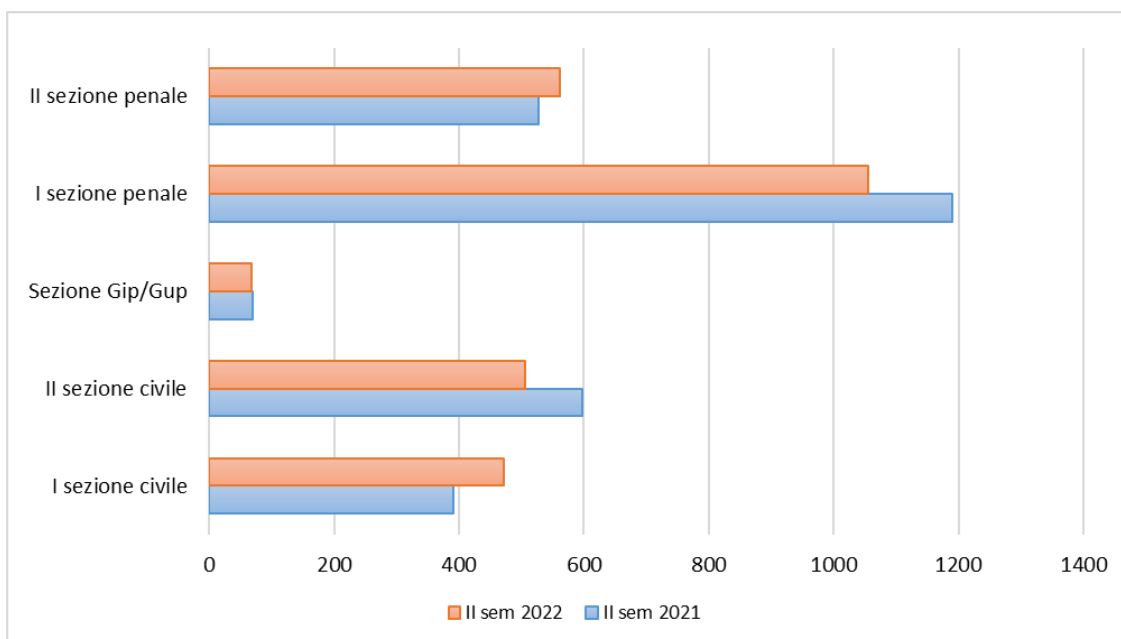
Figura 5. Clearance rate per macro-materia



Il *Disposition Time* indica la durata media stimata (dunque non effettiva) di definizione dei procedimenti ed è dato dal rapporto tra pendenti finali e definiti, moltiplicato il numero di giorni che costituiscono il periodo. Ovviamente, qualunque comparazione deve tener conto che la durata di un processo dipende anche dalla materia oggetto di trattazione. Nei due intervalli di tempo considerati, il DT risulta essere pari, in media, a 575 giorni nel contenzioso ordinario, 466 giorni nella materia lavoro, 68 nei procedimenti afferenti alla materia GIP/GUP e 570 nel penale dibattimentale. Vale la pena sottolineare che nel report “The EU 2022 Justice Scoreboard” del CEPEJ⁶ la durata stimata per i procedimenti civili e commerciali in primo grado per l’Italia, nel 2020, è di oltre 600 giorni.

⁶ Scaricabile nel sito istituzionale della Commissione Europea, tramite il seguente link: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/eu-justice-scoreboard_it

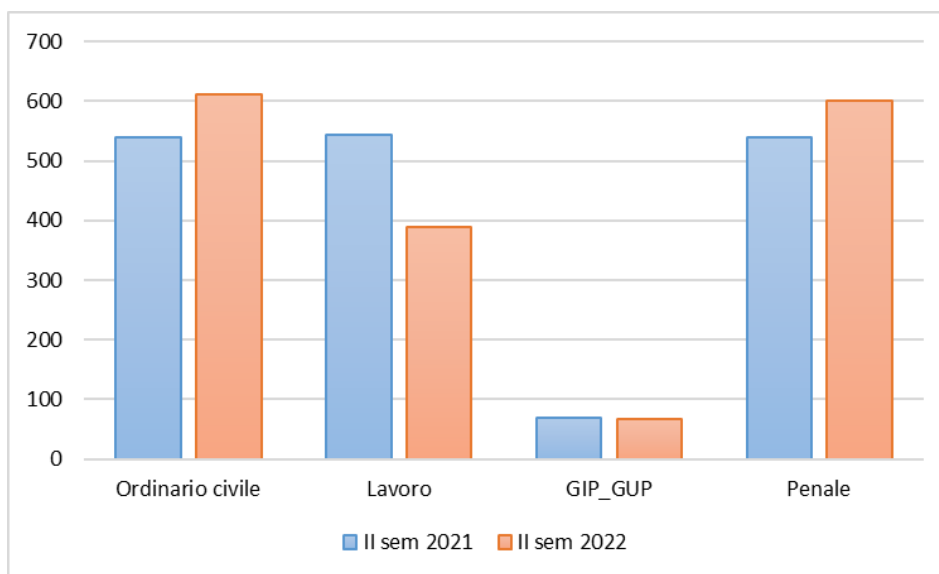
Figura 6. Disposition time per sezione



Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

Un DT più basso rispetto a quello del 2021 e, quindi, una performance più efficiente si registra nella I sezione penale e nella II sezione civile, che abbiamo già visto aver migliorato anche il proprio CR. Sostanzialmente stabile (1 giorno in meno) si presenta la sezione GIP/GUP; mentre un peggioramento della performance è stato osservato nella prima sezione civile e nella seconda penale (rispettivamente + 20,65%, ovvero 81 giorni in più e + 6,60%, ovvero 35 giorni in più). Ovviamente risultati speculari sono mostrati dalla classificazione per macro-materia, la quale consente altresì di verificare che, anche in riferimento a questo indice, è il contenzioso ordinario e non la materia lavoro (155 giorni in meno, -28,45% di durata stimata) a comportare dei rallentamenti.

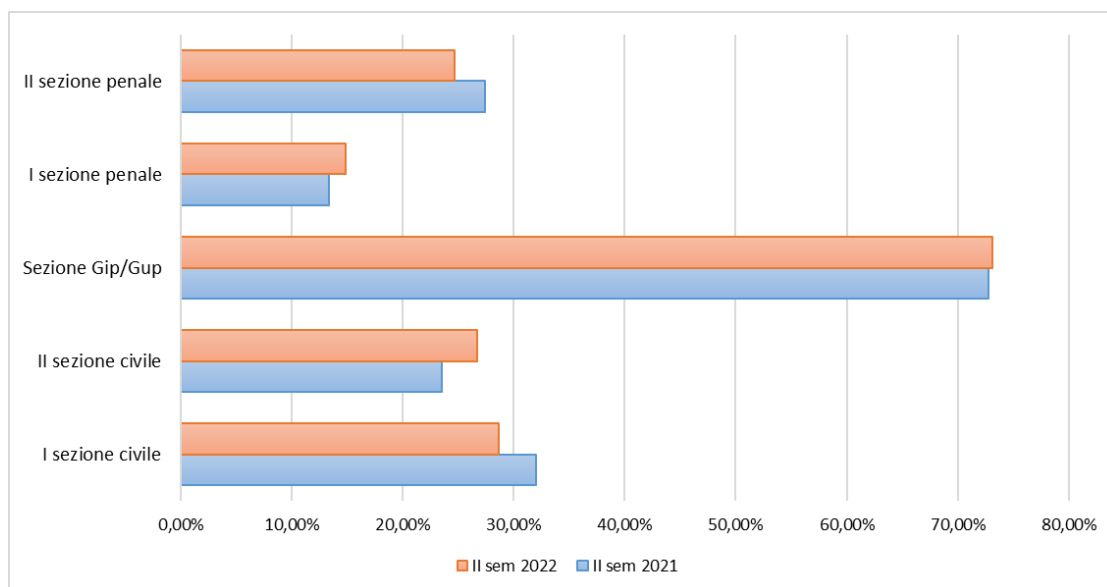
Figura 7. Disposition time per macro-materia



L'indice di smaltimento misura della capacità di definizione dei procedimenti e viene calcolato tramite il rapporto dei procedimenti definiti e la somma dei pendenti iniziali e dei sopravvenuti. Ai fini della presente analisi si è tenuto conto anche dei trasferimenti tra magistrati. Valori pari o prossimi al 100% indicano che l'Ufficio Giudiziario, o la specifica unità di analisi che ne fa parte, è in grado di soddisfare tutta la nuova domanda di giustizia e smaltire totalmente, o quasi totalmente, le pendenze. Ovviamente l'IS non può essere superiore a 100.

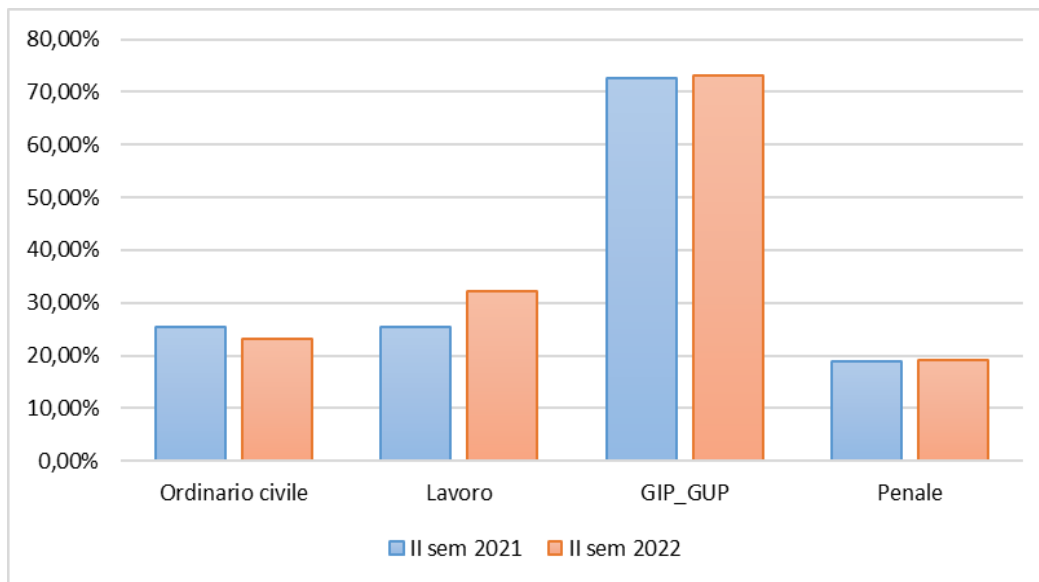
Considerando la classificazione per sezioni, la prestazione più soddisfacente in entrambi i periodi è stata osservata nella sezione GIP/GUP, che presenta un indice superiore al 70% in entrambi i periodi, coerentemente con quanto già evidenziato con riferimento alle grandezze di flusso. Notevolmente più basso l'indice delle altre sezioni, che si attestano nel range 13,40%-32%. In merito alla variazione registrata nei due intervalli, soltanto la II sezione civile e la I sezione penale presentano una performance più soddisfacente (+13,49% e +10,85%). Sia la I sezione civile che la II sezione penale hanno avuto un decremento di circa il 10% nell'IS. Sostanzialmente invariata la sezione GIP/GUP (+0,48%).

Figura 8. Indice di smaltimento per sezione



Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

Figura 9. Indice di smaltimento per macro-materia



Spostando l'attenzione all'aggregato macro-materia, si evince che soltanto il contenzioso ordinario presenta una variazione negativa (-8,98%). Anche in riferimento all'IS, la materia lavoro fa registrare un'ottima performance, come testimonia l'incremento del 27%.

È opportuno, tuttavia, interpretare questo indice tenendo altresì conto delle variazioni delle pendenze e delle altre grandezze di flusso. Sebbene in misura di poche decine, nel II semestre 2022 sono, infatti, sopravvenuti meno procedimenti rispetto al medesimo periodo 2021, eccezion fatta per la I sezione penale e la II sezione civile, che, nonostante ciò hanno comunque migliorato la propria performance in termini di IS (e, come prima discusso di variazione delle pendenze).

❖ Livello micro: l'analisi per singolo giudice

L'analisi è stata svolta su 45 giudici, di cui 36 togati e i restanti GOT. Al fine di valutare i modelli di AUPP adottati, si farà riferimento nel prosieguo soltanto ai giudici togati. Si tenga, inoltre, presente che per due giudici non è stato possibile effettuare una comparazione tra i due intervalli poiché in servizio soltanto in uno dei due semestri considerati.

Figura 10. Variazione carico di lavoro dei giudici togati tra i due intervalli di riferimento

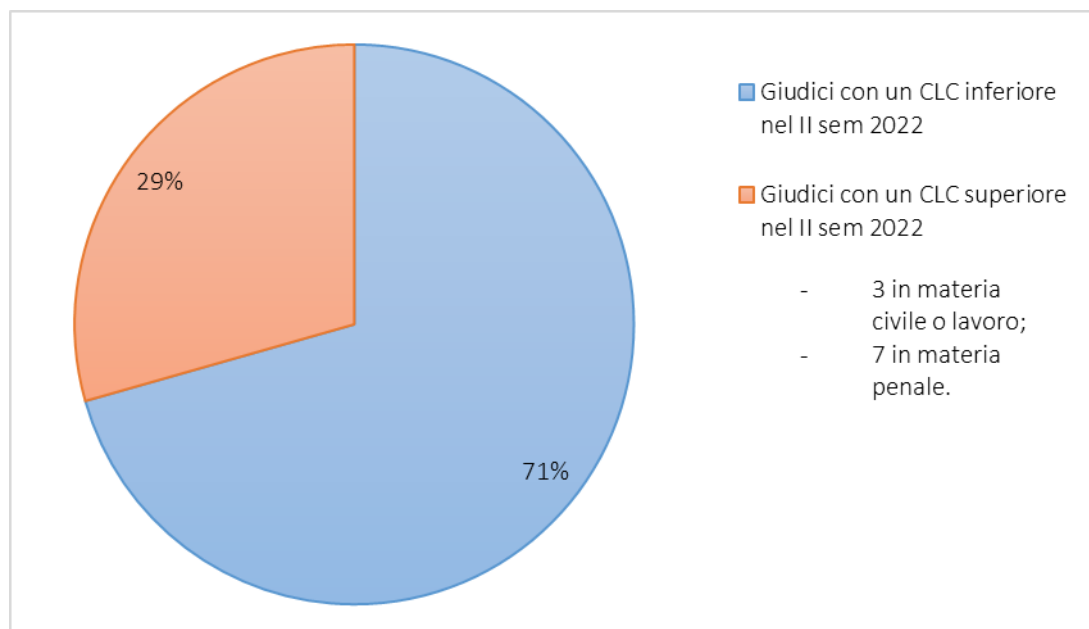


Tabella 9. Sintesi analisi per indici livello micro

	Disposition time	Indice di smaltimento
Miglioramento della performance	n. 23	n. 22
Peggioramento della performance	n. 11	n. 12
Media variazione	3,11%	18,97%

Ad una prima analisi vi è un generalizzato miglioramento della performance, che, tuttavia, diventa meno netto andando a considerare la media delle variazioni, al punto che si evidenzia un aumento del *disposition time*, pur in presenza del più del doppio dei giudici che hanno migliorato la durata media dei procedimenti ad essi segnati. In realtà, il dato appare ancora più complesso e stratificato se si depura da una serie di fenomeni eccezionali, quali assenze prolungate nel periodo piuttosto che modifiche delle funzioni, che hanno generato un anomalo aumento o diminuzione nelle assegnazioni (es. incarico di Presidente di Sezione).

Incrociando i dati di valutazione della performance con la distribuzione organizzativa degli AUPP, si rileva una condizione variegata, tale per cui risulta impossibile collegare, con ragionevole certezza, l'andamento della prestazione all'utilizzo di un modello di AUPP, piuttosto che alla sua totale assenza.

2.2.2. Report del Tribunale di Benevento

Nota introduttiva

Il Tribunale di Benevento si articola in 2 sezioni per gli affari civili e 1 sezione penale, nella è presente anche il settore GIP/GUP.

La prima sezione civile ha competenza in materia di contenzioso ordinario e volontaria giurisdizione; la seconda sezione civile ha competenze in materia di contenzioso ordinario, lavoro, procedure concorsuali, esecuzioni immobiliari e mobiliari. Tenuto conto di ciò, si sottolinea che l'analisi successiva, quando farà riferimento alla prima e seconda sezione civile, si focalizzerà esclusivamente su parte delle attività portate avanti, ovvero quelle relative al contenzioso ordinario e al lavoro.

Sebbene nel corso dei periodi oggetto di trattazione non siano avvenuti molti mutamenti di organico, occorre tener conto di alcuni trasferimenti e cambi di ruolo interni, che pur hanno impattato sulle assegnazioni dei procedimenti e quindi sugli indicatori di performance, soprattutto individuali. Ad esempio, il ruolo del Dott. Landolfi, assente per motivi personali dal mese di settembre 2021 al mese di agosto 2022, è stato riassegnato al Dr. Pietro Vinetti, il quale presenta una sovrapposizione sul contenzioso ordinario e sul GIP/GUP nel II semestre 2021.

Per quanto concerne l'organizzazione degli Uffici per il Processo, coerentemente con il Progetto ex art. 12 d.l. n. 80/2021, sono stati istituiti sette UPP. Le assegnazioni, previste ed effettive, degli AUPP sono riassunte in Tabella 10.

Tabella 10. Distribuzione organizzativa degli UPP e assegnazione addetti

Progetto Ufficio per il Processo		Modello "As Is"		
UPP	n. addetti assegnati (45)	UPP	n. addetti assegnati al 08/2022 (39)	n. addetti assegnati al 01/2023 (32)
I sezione civile	16	I sezione civile	12*	10*
II sezione civile – Settore contenzioso	10	II sezione civile – settore contenzioso	8*	5*
Settore Lavoro	1	Settore Lavoro	1	1
Settore Fallimento/esecuzioni	1	Settore Fallimento/esecuzioni	3*	5*
Settore Dibattimentale	8	Settore Dibattimentale	7*	4*

Settore GIP/GUP	6	Settore GIP/GUP	6	5*
UPP Coordinamento delle attività amministrative inerenti al PNRR	3	UPP settore amministrativo*	2*	2*

* Con l'asterisco sono segnalati gli scostamenti rispetto al Progetto

Il modello prevalente adottato è quello one-to-one, o dell'assistente personale⁷, anche nella varianti 2-1, ovvero due AUPP per singolo giudice, o in quella, meno diffusa, 1-2, ovvero un solo AUPP per due giudici. In misura marginale, è stato adottato anche il modello mini-pool, ovvero uno o più AUPP a supporto di più giudici o di un collegio (es. nel settore lavoro o nel penale con rito collegiale).

Nota Metodologica

Il periodo oggetto di osservazione si compone di due intervalli temporali, ovvero il II semestre 2021 (01/07/2021 – 31/12/2021) ed il II semestre 2022 (01/07/2021 – 31/12/2021). Tale selezione permette di effettuare un'analisi *ex ante* ed *ex post* l'iniziale e massiccia immissione in servizio dei funzionari UPP, sebbene vi sia stato un successivo elevato turnover. Il I semestre 2022 non è stato considerato poiché ritenuto non sufficientemente rappresentativo per la valutazione della performance, dal momento che gli AUPP sono stati prevalentemente assunti tra la fine di febbraio e l'inizio di marzo e per i primi mesi si sono dedicati prevalentemente all'attività di formazione. Gli stessi giudici, come evidenziato anche nei "Fattori di criticità relativi all'attivazione e al funzionamento degli Uffici per il Processo", hanno avuto un notevole dispendio di tempo ed energie in formazione *ad personam*. Si è, quindi, ritenuto più opportuno effettuare il monitoraggio quando la situazione si è maggiormente normalizzata e gli AUPP sono divenuti effettivamente operativi.

I dati sono stati forniti dalle Direzioni dei settori, alcuni (penale e gip/gup) in modalità semi-lavorata e sintetica, con evidenza, cioè, delle principali grandezze di flusso, raggruppate per materia, sezione e giudice (sia togati che GOT), altri in forma grezza, tramite estrapolazione dal pacchetto ispettori. Se questa ultima modalità ha impedito di risalire ai trasferimenti tra giudici, dall'altro ha permesso maggiore libertà nella scelta dei criteri di classificazione e focalizzazione.

⁷ Si rinvia all'Allegato 1 del presente *deliverable* per approfondimenti sulle caratteristiche di ciascun modello e alle relazioni contenenti la ricognizione del Modello "As Is" per il dettaglio sulle singole assegnazioni.

Ad ogni modo, le elaborazioni successive svolte dal team di ricerca si sono mosse nel perimetro dei dati e dei flussi disponibili, cercando di massimizzarne la capacità informativa; ciò ha ovviamente comportato anche la scelta di tralasciare quelli di scarsa utilità, parziali o impossibili da confrontare, (es. classificazioni presenti per una sola grandezza di flusso). La volontà di garantire la coerenza interna ha determinato la scelta di non includere i trasferimenti tra giudici, anche laddove disponibili.

Come già altrove evidenziato, in questa prima applicazione non si è svolto il monitoraggio sull'intero Ufficio Giudiziario, bensì solo sul livello meso ed individuale. L'analisi di livello intermedio si è focalizzata su quattro macro-materie:

- contenzioso ordinario,
- contenzioso lavoro,
- GIP/GUP;
- penale.

Per quanto concerne l'elaborazione dei dati, si fa presente quanto segue:

- Il dato aggregato relativo alla prima sezione civile è un dato parziale e non relativo all'intero flusso di lavoro. Esso tiene, infatti, conto esclusivamente dei procedimenti concernenti il contenzioso civile ordinario.
- Il dato aggregato relativo alla seconda sezione civile è un dato parziale e non relativo all'intero flusso di lavoro. Esso tiene, infatti, conto esclusivamente dei procedimenti concernenti il contenzioso civile ordinario, e, solo nella classificazione per sezioni, i procedimenti concernenti il contenzioso lavoro, altrimenti considerato materia/settore a sé stante.
- Nella classificazione per sezioni, il dato aggregato relativo alla sezione penale include i procedimenti inerenti al penale dibattimentale e al GIP/GUP, considerato materia/settore a sé stante nelle classificazioni per macro-materia o altri sub-raggruppamenti.
- Nel calcolo dei flussi, degli indici e delle variazioni per i giudici che nel medesimo semestre hanno prestato servizio in più di un settore (es. GIP/GUP e civile ordinario) si è considerata la sommatoria dei dati nel periodo, fermo restando che il dettaglio è presente nel foglio di lavoro. Alcuni indicatori sono, tuttavia, da reputare non attendibili,

perché anomali, generati dal massiccio passaggio di ruolo ad altro giudice, di cui i restanti dati non tengono conto.

- Nella fonte originaria dalla quale sono stati estratti i dati relativi alle materie del contenzioso ordinario e del lavoro sono presenti delle celle vuote e dei procedimenti da assegnare alla sezione e/o al giudice. Pur trattandosi di piccoli numeri, si è inserito il dettaglio nell'analisi per flussi, trascurandolo nel calcolo degli indicatori non potendo effettuare alcuna attribuzione.
- In riferimento alla materia penale, gli indicatori e i flussi sono stati calcolati tenendo conto delle sentenze depositate nell'analisi di livello meso, e delle sentenze emesse nell'analisi individuale. Ciò comporta anche una differenza tra i totali delle grandezze di flusso tra analisi meso e micro. La scelta è derivata dai vincoli strutturali del sistema statistico del Tribunale.
- Nel calcolo del carico di lavoro complessivo e nel denominatore dell'indice di smaltimento sono stati inclusi solo i pendenti iniziali e i sopravvenuti. Come anticipato, il dato relativo ai trasferimenti tra giudici non era sempre presente e, talvolta, anche quando disponibile, presentava delle incongruenze.
- Nel calcolo del *disposition time* si è fatto riferimento ai giorni effettivi che costituiscono i semestri considerati, ovvero 184.

Esiti del monitoraggio

❖ Livello intermedio

Analisi dei flussi e delle variazioni

Come mostrato dalla Figura 11 e dalla Tabella 11, tra i due periodi oggetto di monitoraggio si è registrata una riduzione, in taluni casi anche molto rilevante, dei sopravvenuti in materia di contenzioso ordinario, lavoro e GIP/GUP. Solo la materia penale ha visto un incremento di circa 100 unità (+15,34%). Nonostante un lieve calo dei procedimenti definiti, la variazione delle principali di flusso indica che il contenzioso ordinario e il penale stanno smaltendo il magazzino, riducendo le proprie pendenze (si veda anche la Tabella 12). Una situazione

opposta si è verificata nella materia GIP/GUP, la quale presenta un aumento pari al 5,30% delle pendenze finali del II semestre 2022 su quelle iniziali del II semestre 2021 (nello specifico: +62,52% nel 2021 e -12,93% nel 2022), nonostante la variazione totale dei definiti abbiamo un segno positivo. Tuttavia, una possibile spiegazione potrebbe rintracciarsi nella riduzione temporanea di organico, di cui si è accennato nella sezione introduttiva. Tale dato influenza, ovviamente, anche il totale di sezione. Per quanto concerne la materia lavoro, la variazione dei pendenti finali risulta essere di poco inferiore a quella dei sopravvenuti.

Figura 11. Analisi per flussi per macro-materie

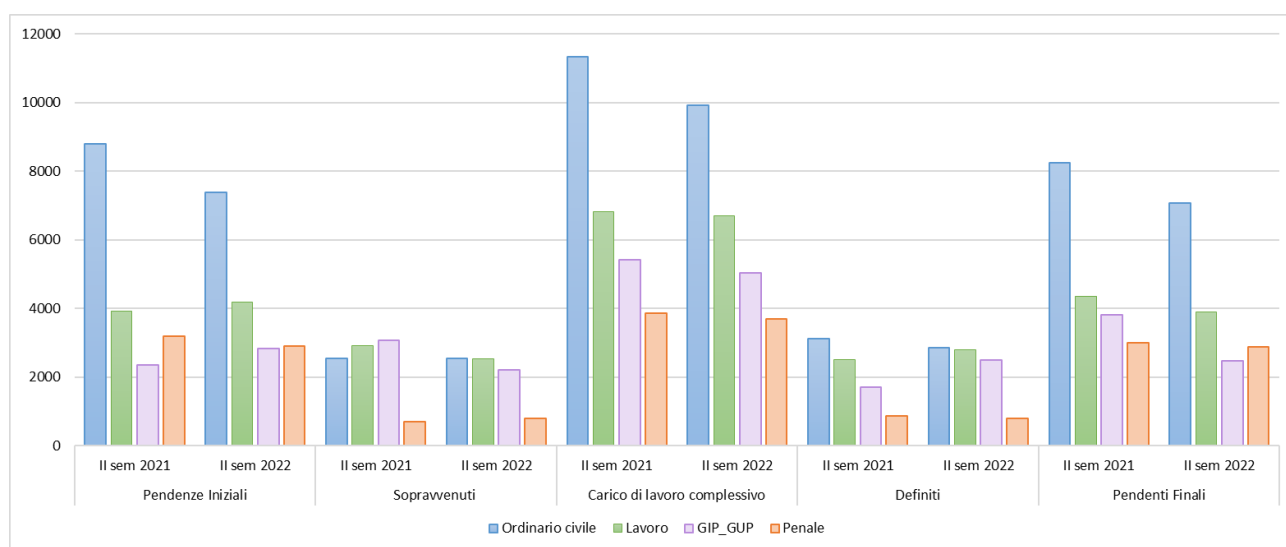


Tabella 11. Analisi delle variazioni delle principali grandezze di flusso per macro-materia

MACRO-MATERIE	VARIAZIONI 2022-2021			
	Variazione delle pendenze finali 2022 e iniziali 2021	Variazione delle pendenze iniziali tra i due periodi	Variazione dei sopravvenuti tra i due periodi	Variazione dei definiti tra i due periodi
Ordinario civile	-19,44%	-16,07%	-0,28%	-8,47%
Lavoro	-0,08%	7,01%	-13,43%	11,76%
GIP_GUP	5,30%	20,94%	-27,99%	46,11%
Penale	-9,22%	-9,06%	15,34%	-7,07%

Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

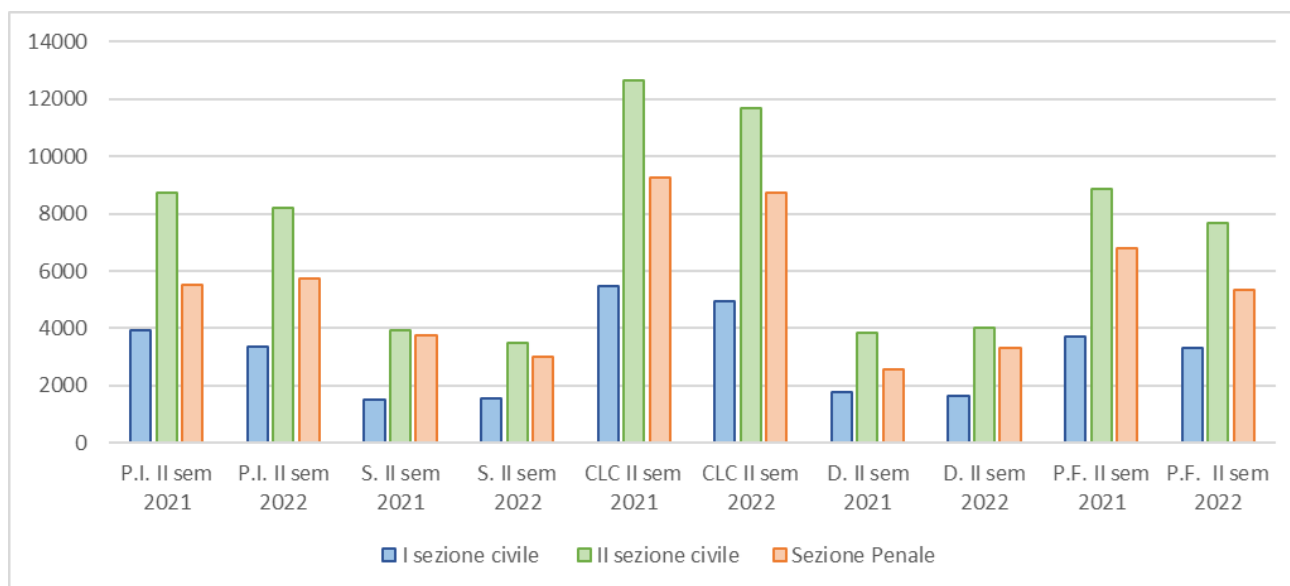
Tabella 12. Variazione delle pendenze nei semestri di riferimento

MACRO-MATERIE	Variazione delle pendenze per ciascun periodo	
	II sem 2021	II sem 2022
Ordinario civile	-6,19%	-4,01%
Lavoro	11,10%	-6,62%
GIP_GUP	62,52%	-12,93%
Penale	-5,41%	-0,17%
SEZIONI		
I sezione civile	-5,83%	-1,96%
II sezione civile	1,38%	-37,50%
Sezione Penale	23,39%	-6,48%

Tabella 13. Principali grandezze di flusso negli intervalli considerati per sezione

Sezioni	Pendenze Iniziali		Sopravvenuti		Carico di lavoro complessivo		Definiti		Pendenti Finali	
	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022
I sezione civile	3945	3366	1529	1560	5474	4926	1781	1645	3715	3300
II sezione civile	8746	8190	3916	3492	12662	11682	3844	4016	8867	7683
Sezione Penale	5519	5721	3763	3009	9282	8730	2574	3302	6810	5350

Figura 12. Analisi dei flussi per sezione

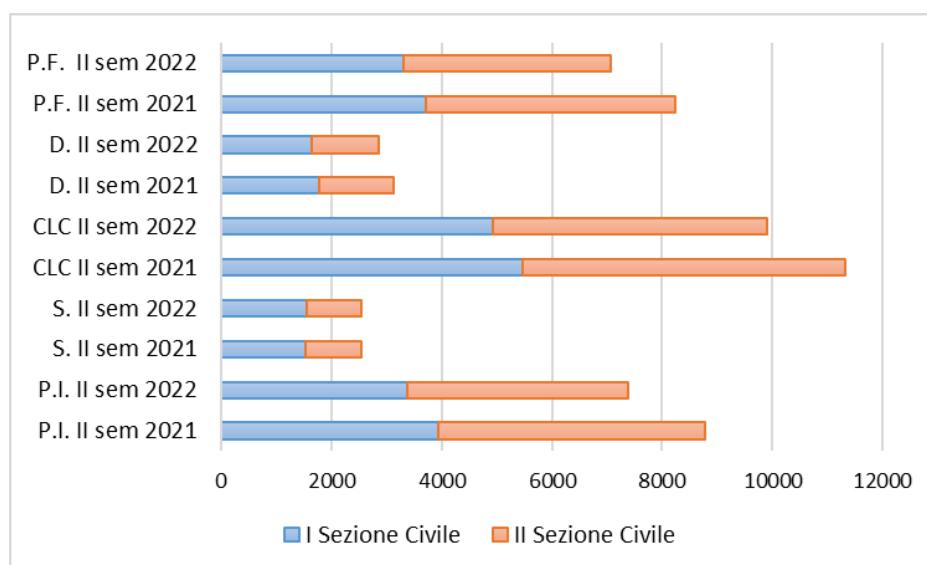


Legenda: P.I. = Pendenti Iniziali; S = Sopravvenuti; C.L.C. = Carico di Lavoro Complessivo; D = Definiti; P.F. =Pendenti Finali.

Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

Quanto detto è evidente anche considerando il trend delle grandezze di flusso per sezione (Tabella 13 e Figura 13). Inoltre, è possibile notare che il flusso maggiore delle attività, tenuto conto delle materie selezionate per la sperimentazione, riguarda la seconda sezione civile, in cui, come sottolineato in precedenza, sono ricomprese sia la materia del contenzioso ordinario che quella del lavoro (Tabella 13). Sarebbe necessaria una valutazione complessiva del Tribunale per determinare se il carico di lavoro è ben bilanciato tra le due sezioni. Tuttavia, in questa sede, risulta comunque utile disaggregare il dato, spogliandolo dal contenzioso lavoro e focalizzandosi esclusivamente su quello ordinario. La Figura 14 mostra che, in entrambi gli intervalli, il maggior carico di lavoro complessivo della II sezione civile in materia di contenzioso ordinario deriva esclusivamente da una maggiore pendenza iniziale, incrementata da una variazione negativa dei procedimenti definiti. Al contrario, la I sezione civile presenta un maggior afflusso in termini di nuove iscrizioni e un più alto numero di procedimenti definiti. Ovviamente ciò potrebbe derivare dalle specificità delle materie attribuite in via esclusiva alle due sezioni, si ritiene, tuttavia, che potrebbe essere utile una più attenta verifica al fine di comprendere le ragioni effettive di tale fenomeno ed intervenire, eventualmente, anche operando una diversa distribuzione.

Figura 13. Flussi relativi al contenzioso ordinario classificati per sezione



Legenda: P.I. = Pendenti Iniziali; S = Sopravvenuti; C.L.C. = Carico di Lavoro Complessivo; D = Definiti; P.F. = Pendenti Finali.

Analisi per indici

L'efficienza della performance è stata misurata tramite tre indici: il Clearance Rate (CR), il Disposition Time (DT) e l'Indice di Smaltimento (IS). Le risultanze sono contenute nelle Tabelle 15-17, nonché nelle Figure 15-20.

Tabella 14. Indici di efficienza per sezione

Sezioni	Clearance Rate		Disposition Time		Indice di smaltimento	
	Il sem 2021	Il sem 2022	Il sem 2021	Il sem 2022	Il sem 2021	Il sem 2022
I sezione civile	116,48%	105,45%	383,81	369,12	32,54%	33,39%
II sezione civile	98,16%	115,01%	424,43	352,01	30,36%	34,38%
Sezione penale	68,40%	109,74%	486,81	298,12	27,73%	37,82%

Tabella 15. Indici di efficienza per macro-materia

MACRO-MATERIE	CLEARANCE RATE		DISPOSITION TIME		INDICE DI SMALTIMENTO	
	Il sem 2021	Il sem 2022	Il sem 2021	Il sem 2022	Il sem 2021	Il sem 2022
Ordinario civile	122,97%	112,85%	484,98	455,05	27,60%	28,88%
Lavoro	86,16%	111,23%	318,63	256,41	36,77%	41,82%
GIP_GUP	55,70%	113,02%	408,97	181,35	31,61%	49,58%
Penale	124,89%	100,63%	641,12	662,12	22,30%	21,75%

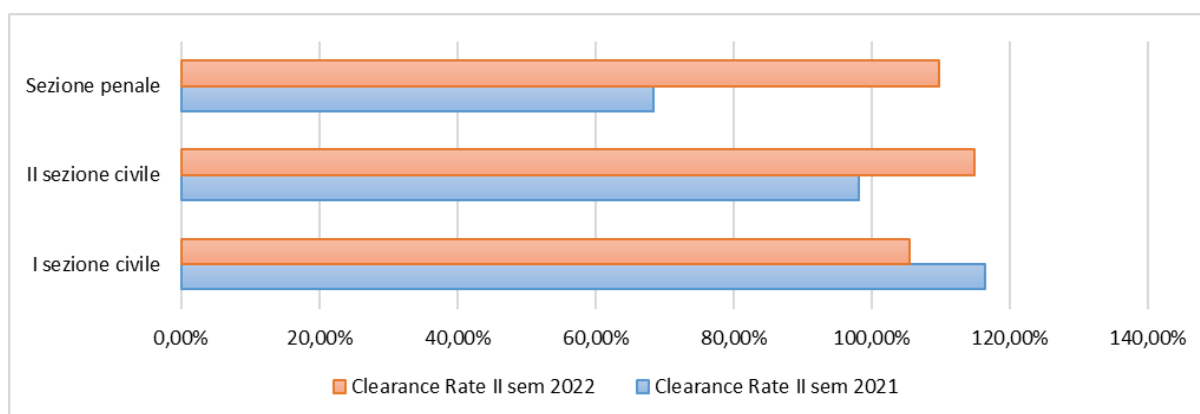
Tabella 16. Indici sezioni civili - materia contenzioso ordinario

CONTENZIOSO ORDINARIO	CLEARANCE RATE		DISPOSITION TIME		INDICE DI SMALTIMENTO	
	Il sem 2021	Il sem 2022	Il sem 2021	Il sem 2022	Il sem 2021	Il sem 2022
I Sezione	116,48%	105,45%	383,81	369,12	32,54%	33,39%
II Sezione	132,94%	124,79%	623,07	572,93	22,87%	24,36%

Per quanto concerne la classificazione per sezioni, la valutazione generale sul Clearance Rate, che, si ricorda, è dato dal rapporto tra definiti e sopravvenuti, è abbastanza positiva, essendo quasi tutti i valori, sia per sezione che per macro-materia, nei due periodi, superiori o prossimi al 100%. Ciò indica che la risposta di giustizia è stata, tendenzialmente, almeno pari alla

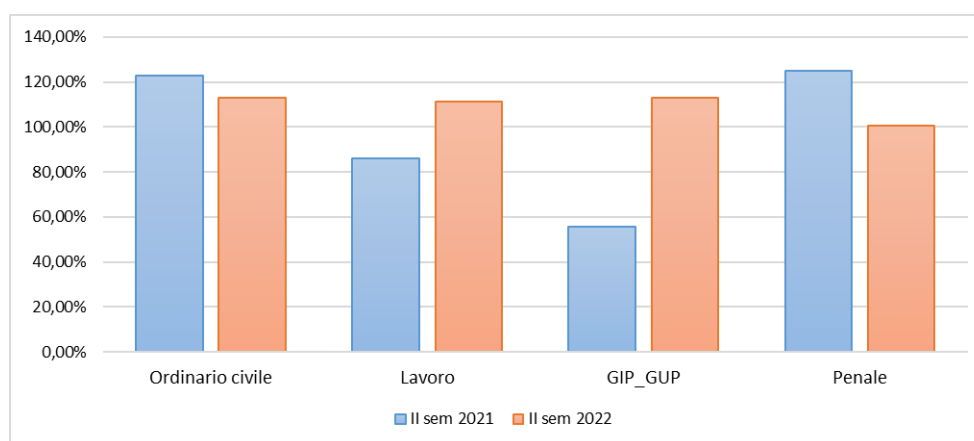
domanda o, detto in altri termini, si è smaltito un numero di procedimenti pari o superiore ai nuovi iscritti, evitando di accrescere o, nei casi di CR>100%, riducendo le pendenze. Le situazioni che avrebbero potuto destare una maggiore preoccupazione (es. sezione penale nel 2021, materia lavoro e GIP/GUP), sono state recuperate nel II semestre 2022, che presenta tutti i CR maggiori di 100. Nonostante ciò, occorre segnalare un peggioramento della performance per la I sezione civile (-9,5%) e le materie contenzioso ordinario (-8,2%) e penale (-19,4%), laddove vi è stato un enorme miglioramento nella materia GIP/GUP (+102,9%) e lavoro (+29%). Come si è specificato altrove, i dati particolarmente negativi del GIP/GUP potrebbero attribuirsi a circostanze particolari avvenute. Per quanto concerne gli affari civili contenziosi, vi è stato un decremento in entrambe le sezioni, lievemente maggiore nella I sezione, rispetto alla seconda (-6,1%).

Figura 14. Clearance rate per sezione



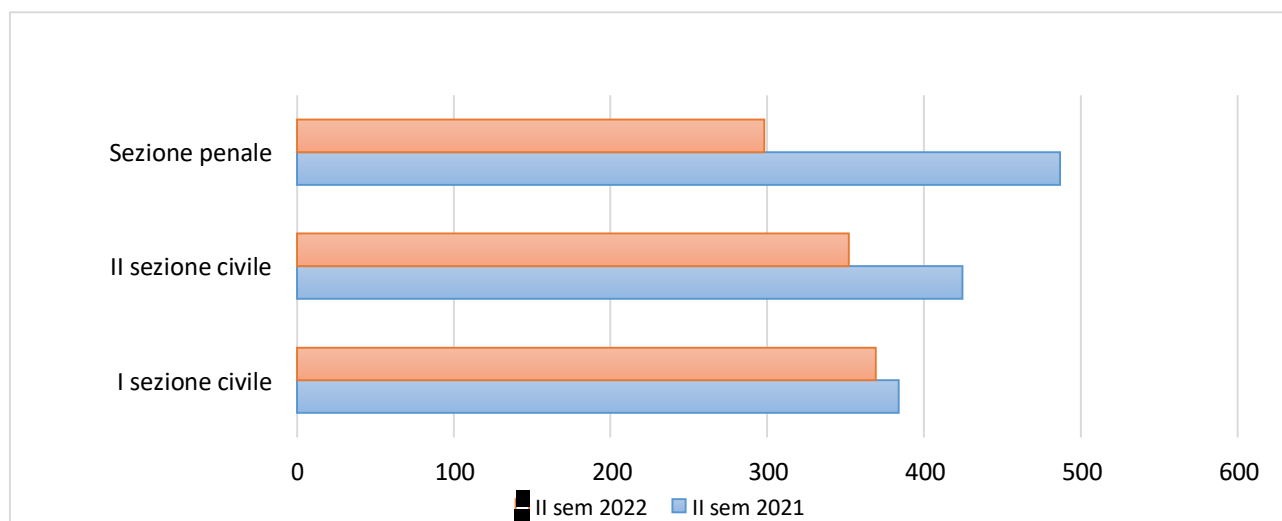
Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

Figura 15. Clearance rate per macro-materia



Il *Disposition Time* indica la durata media stimata (dunque non effettiva) di definizione dei procedimenti ed è dato dal rapporto tra pendenti finali e definiti, moltiplicato il numero di giorni che costituiscono il periodo. Ovviamente, qualunque comparazione deve tener conto che la durata di un processo dipende anche dalla materia oggetto di trattazione. Nei due intervalli di tempo considerati, il DT risulta essere pari, in media, a 470 giorni nel contenzioso ordinario, 288 nel lavoro, 295 giorni per i procedimenti afferenti alla materia gip/gup e 652 nel penale dibattimentale. Vale la pena sottolineare che nel report “The EU 2022 Justice Scoreboard” del CEPEJ⁸ la durata stimata per i procedimenti civili e commerciali in primo grado per l’Italia, nel 2020, è di oltre 600 giorni.

Figura 16. Disposition time per sezione



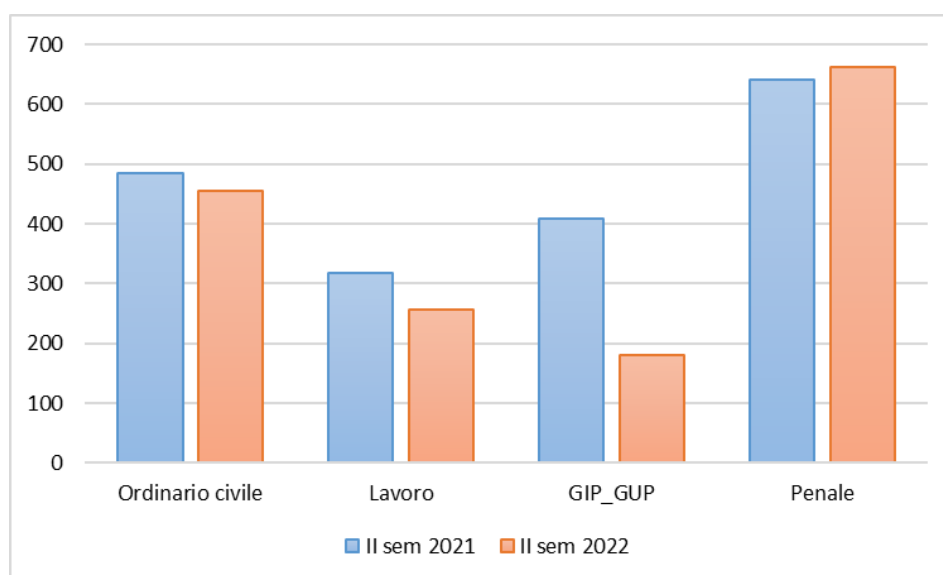
Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

Così come per il CR, la materia gip/gup ha recuperato notevolmente la cattiva performance del II semestre 2021: nel 2022 il DT è, difatti, pari a 181 giorni contro gli oltre 400 del precedente intervallo. Una performance migliorativa è stata registrata in tutte le macro-materie considerate, ad eccezione di quella penale, in cui, ad ogni modo, il peggioramento è stato minimo (+3,3%).

⁸ Scaricabile nel sito istituzionale della Commissione Europea, tramite il seguente link: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/upholding-rule-law/eu-justice-scoreboard_it

Avendo riguardo alla classificazione per sezione, si registra una diminuzione generalizzata della durata stimata, soprattutto nella sezione penale (trainata dal gip/gup in termini di ribasso) e seconda sezione civile. Sostanzialmente stabile è, invece, la prima sezione civile, con una riduzione del 4% circa (15 giorni in meno).

Figura 17. Disposition time per macro-materia

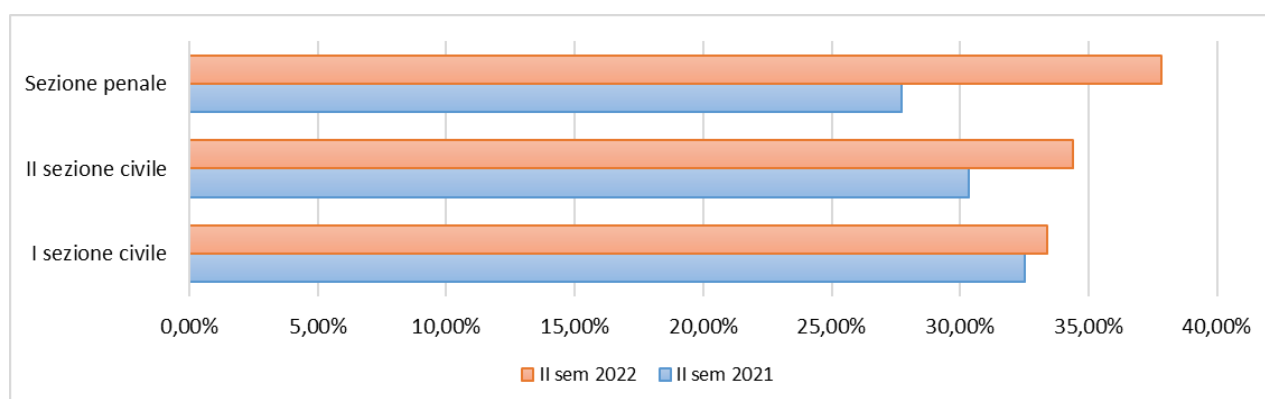


L'indice di smaltimento misura della capacità di definizione dei procedimenti e viene calcolato tramite il rapporto dei procedimenti definiti e la somma dei pendenti iniziali e dei sopravvenuti. Valori pari o prossimi al 100% indicano che l'Ufficio Giudiziario, o la specifica unità di analisi che ne fa parte, è in grado non solo di soddisfare tutta la nuova domanda di giustizia, ma smaltire totalmente, o quasi totalmente, le pendenze. Ovviamente l'IS non può essere superiore a 100.

Considerando la classificazione per sezioni, l'analisi evidenzia un *range* abbastanza ristretto: tutti i valori sono, infatti, prossimi al 30%. La prestazione più soddisfacente è stata osservata, nel semestre 2022, nella sezione penale, la quale fa registrare un IS pari 37,82%. Tale dato risente, ovviamente, della presenza nella sezione anche del settore GIP/GUP che, in media, è caratterizzato, per le sue specificità, da una diversa velocità di definizione. Come evidenziato più volte, ciò non ha comunque impedito un'elevata durata stimata nel periodo precedente e

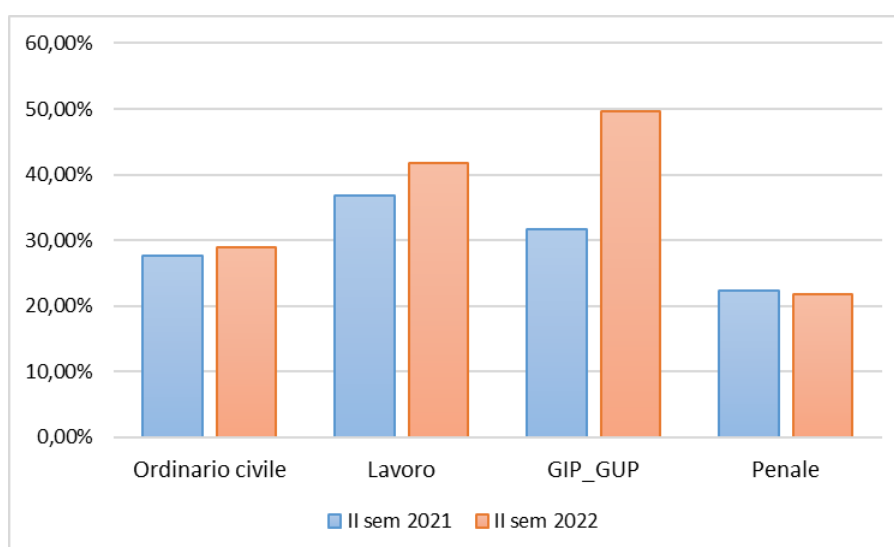
quindi anche un basso tasso di definizione (27,73%). Il trend tra i due intervalli è positivo in ciascuna delle tre sezioni (+ 2,6% nella I civile, +13,2% nella II civile e +36,4% nella penale). Disaggregando il dato per materia, le condizioni appaiono maggiormente variegate. La materia lavoro e quella gip/gup hanno un IS nel 2022 superiore al 40% (rispettivamente 41,82% e 49,58%), il contenzioso ordinario si posiziona poco al di sotto del 30% e il penale poco sotto al 22%. La materia penale, inoltre, è l'unica a presentare una riduzione della capacità di smaltimento nei due intervalli, seppur di lieve entità (-2,5%).

Figura 18. Indice di smaltimento per sezione



Si ricorda che nella prima e seconda sezione civile si tiene conto solo di parte dei procedimenti, ovvero contenzioso ordinario e lavoro.

Figura 19. Indice di smaltimento per macro-materia



Al fine di interpretare al meglio questo indice, occorre tener conto anche delle variazioni delle pendenze e delle altre grandezze di flusso. Il II semestre 2022 è stato, infatti, caratterizzato da un notevole decremento dei nuovi iscritti rispetto al medesimo periodo 2021, eccezion fatta per la materia penale (+ 100 unità). Dunque, parte del miglioramento dell'indice di smaltimento può essere spiegato da questo fenomeno esogeno, piuttosto che da migliori performance organizzative.

FOCUS

Al fine di monitorare l'arretrato civile del Tribunale di Benevento, l'analisi si è focalizzata sulle tre materie maggiormente impattanti: contratti bancari, contratti e obbligazioni varie, e responsabilità extracontrattuale (Tabelle 17 e 18).

Prima di esaminare le specifiche materie, è utile evidenziare che i CR sono tutti al di sopra del 100%, in alcuni casi anche di molto: ciò vuol dire che si sta lavorando per smaltire le pendenze.

Tabella 17. Analisi dei flussi su specifiche materie civili

CONTENZIOSO ORDINARIO: FOCUS	Pendenze Iniziali		Sopravvenuti		Carico di lavoro complessivo		Definiti		Pendenti Finali	
	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022
Contratti bancari	560	488	89	84	649	572	113	112	536	463
Contratti e obbligazioni varie	3510	2551	431	430	3941	2981	880	627	3069	2360
Responsabilità extracontrattuale	951	878	118	144	1069	1022	144	170	927	853

*Sono incluse tutte le sub-materie inerenti, tranne quella relativa ai contratti bancari, ovvero: contratti e obbligazioni varie (contr. libro II), contratti e obbligazioni varie, contratti e obbligazioni varie (contr. d'opera), contratti e obbligazioni varie (contr. atipici)

Tabella 18. Analisi per indici di specifiche materie civili

CONTENZIOSO ORDINARIO: FOCUS	Clearance rate		Disposition Time		Indice di smaltimento	
	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022	II sem 2021	II sem 2022
Contratti bancari	126,97%	133,33%	873	761	17,41%	19,58%
Contratti e obbligazioni varie*	204,18%	145,81%	642	693	22,33%	21,03%
Responsabilità extracontrattuale	122,03%	118,06%	1185	923	13,47%	16,63%

*Sono incluse tutte le sub-materie inerenti, tranne quella relativa ai contratti bancari, ovvero: contratti e obbligazioni varie (contr. libro II), contratti e obbligazioni varie, contratti e obbligazioni varie (contr. d'opera), contratti e obbligazioni varie (contr. atipici)

Per quanto concerne i contratti bancari, registrano nel II semestre 2022 una notevole diminuzione delle pendenze iniziali, mentre sono stabili nei due periodi osservati i sopravvenuti (- 1 unità) ed i definiti (- 1 unità). Si presume quindi che abbiamo avuto una forte riduzione dei sopravvenuti o un forte aumento dei definiti nel I semestre 2022. Gli indici di efficienza testimoniano una situazione in miglioramento, anche se il *disposition time* resta molto elevato e l'indice di smaltimento non particolarmente alto, attestandosi al di sotto del 20%. Così come nel caso dei bancari, i "contratti e obbligazioni varie" ereditano dal semestre I/2022 un numero notevolmente inferiore di pendenti iniziali. Tuttavia, a parità quasi di sopravvenuti, subiscono una discreta riduzione, di circa il 29%, i definiti. Tale situazione si riflette in un peggioramento generalizzato di tutti gli indici.

In materia di responsabilità extracontrattuale si assiste ad un decremento delle pendenze iniziali, ad un incremento dei sopravvenuti e, tuttavia, anche ad un miglioramento, in termini assoluti, dei definiti. L'analisi per indici mostra che la variazione dei definiti è meno che proporzionale rispetto a quelle dei sopravvenuti (minore CR). Tuttavia da sottolineare la riduzione della durata media stimata e il miglioramento dell'indice di smaltimento.

❖ Livello micro: l'analisi per singolo giudice

L'analisi è stata svolta su 46 giudici, di cui 35 togati e i restanti GOT. Al fine di valutare i modelli di AUPP adottati, si farà riferimento nel prosieguo soltanto ai giudici togati. Si tenga, inoltre, presente che per un giudice non è stato possibile effettuare una comparazione tra i due intervalli poiché in servizio soltanto in uno dei due semestri considerati.

La maggior parte dei giudici ha visto ridursi il carico di lavoro complessivo, in virtù delle scelte di assegnazione dei sopravvenuti, ma soprattutto delle generali variazioni negative delle pendenze iniziali e dei sopravvenuti, così come illustrato nell'analisi meso.

Figura 20. Variazione carico di lavoro dei giudici togati tra i due intervalli di riferimento

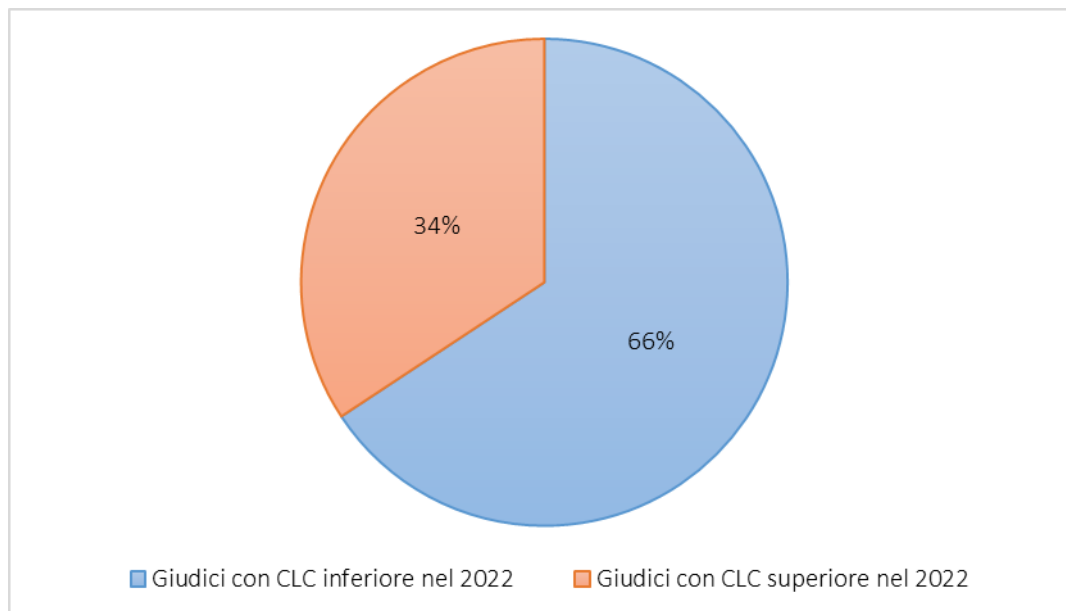


Tabella 19. Sintesi analisi per indici livello micro

	Disposition time	Indice di smaltimento
Miglioramento della performance	n. 23	n. 22
Peggioramento della performance	n. 12	n. 12
Media variazione	-10,01%	30,18%

Ad una prima analisi vi è un generalizzato miglioramento della performance, sia in termini di disposition time, che di indice di smaltimento. Tuttavia, i dati variano (anche di molti nel caso dell'IS), se si raffinano ulteriormente i dati, eliminano dei picchi, derivanti da anomali aumento o diminuzione nelle assegnazioni o nelle definizioni (es. incarico di Presidente di Sezione). L'analisi individuale necessita, dunque, di una più attenta valutazione, avendo riguardo agli aspetti qualitativi del monitoraggio, ovvero agli eventi specifici che hanno riguardato il giudice. Incrociando i dati di valutazione della performance con la distribuzione organizzativa degli AUPP, si rileva una condizione variegata, tale per cui risulta impossibile collegare, con ragionevole certezza, l'andamento della prestazione all'utilizzo di un modello di AUPP, piuttosto che alla sua totale assenza.

3. Considerazioni conclusive

La performance complessiva dei Tribunali oggetto di indagine è leggermente migliorata confrontando gli intervalli temporali osservati. Difatti, in media e seppur con picchi negativi nell'intervallo complessivo, si sono registrate una più alta capacità di smaltimento (sia dei sopravvenuti che delle pendenze complessive), ed un tempo di definizione stimato inferiore rispetto al primo intervallo di osservazione, datato 2021. Inoltre, la variazione negativa delle pendenze indica che i Tribunali, favoriti da una progressiva riduzione dei procedimenti sopravvenuti, stanno aggredendo l'arretrato. L'analisi puntuale e di dettaglio, però, evidenzia un andamento "a macchia di leopardo" con aree di criticità, sia a livello di sezione o macromateria, sia a livello individuale. Gli indicatori sono stati incrociati quindi con i cambiamenti organizzativi avvenuti a partire dal febbraio/marzo 2022 e, dunque, con l'implementazione dei nuovi modelli di Ufficio per il Processo, che ha visto presso i Tribunali di Avellino e Benevento l'adozione prevalente del modello one-to-one (assistente personale), anche nella variante 2-1, ovvero due AUPP per singolo giudice, in misura minoritaria, il modello mini-pool, ovvero uno o più AUPP a supporto di due o più giudici o di un collegio. A ciò si deve aggiungere la persistenza di fenomeni di riluttanza da parte di alcuni magistrati a ricevere supporto in tal senso. L'analisi evidenzia che le variazioni non uniformi delle performance possono essere dovute ad un diverso coinvolgimento degli AUPP nelle attività dei magistrati e da un diverso loro investimento in formazione degli AUPP. Occorre infatti sottolineare l'impegno in formazione *ad personam* (in media uno-tre mesi) aggiunta al percorso formativo istituzionale previsto che potrebbe aver causato la riduzione di produttività in alcuni casi. Il successo o l'insuccesso dei modelli sperimentati deve, dunque, sinora legarsi alle caratteristiche, ai comportamenti e alle capacità personali e organizzative dei soggetti coinvolti e alla specifica relazione professionale che tra essi è venuta a crearsi.

Un'annotazione a parte meritano i sistemi di monitoraggio in essere. La sperimentazione ha evidenziato l'esistenza di un sistema non adeguato a fornire informazioni significative, accurate e tempestive per adeguare in tempo utile l'organizzazione degli UUGG. I sistemi infatti sono stati pensati per essere usati ai fini della valutazione delle performance piuttosto che come strumento per guidare le scelte organizzative degli UUGG e delle loro strutture interne. Durante la sperimentazione si è anche osservato che i dati resi disponibili non sempre risultano

consistenti, probabilmente a causa di un disallineamento tra gli eventi gestiti dai sistemi informativi e i parametri di flusso impiegati per il calcolo degli indicatori.

In conclusione, la sperimentazione della scheda di analisi e la conseguente prima valutazione dei modelli utilizzati, tramite il template di report all'uopo predisposto, conferma l'esigenza di:

i) riprogettare i modelli di UPP, in termini di configurazione strutturale e posizionamento nell'organizzazione; ii) definire in maniera puntuale le attività che essi dovranno svolgere, al fine di stabilire delle routine organizzative legate al ruolo, piuttosto che alla persona; iii) stabilire un chiaro sistema di obiettivi, chiari, quantificabili, verificabili, compatibili, congrui, tempificati; iv) creare un adeguato e coerente sistema di monitoraggio.