

**DALLE BUONE PRASSI AI “MODELLI”
UNA PRIMA MANUALISTICA RICOGNITIVA DELLE PRATICHE DI
ORGANIZZAZIONE PIÙ DIFFUSE NEGLI
UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI**

(DELIBERA CSM 7.7.2016)



Consiglio Superiore della Magistratura

DALLE BUONE PRASSI AI “MODELLI”:

UNA PRIMA MANUALISTICA RICOGNITIVA DELLE PRATICHE DI ORGANIZZAZIONE PIÙ DIFFUSE NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI

(prec. delibere 27 luglio 2010 *"Definizione, Rilevazione, Classificazione, Valutazione e Diffusione - Note metodologiche"* e 16 marzo 2011 *"Istituzione della Banca Dati Nazionale delle Buone Prassi"*, delibera del 17 giugno 2015 *"Aggiornamento delle Buone Prassi presso gli Uffici giudiziari"*)

Sommario

1. Premessa: il ruolo del CSM nelle buone prassi degli uffici giudiziari e l'attuazione della delibera del 17.6.2015
2. Buone prassi come declinazioni dei principi e dei valori costituzionali
3. I risultati della nuova rilevazione e la nuova analisi statistica
4. Dalle buone prassi ai “modelli”: verso una prima manualistica delle pratiche di organizzazione più diffuse negli uffici giudiziari italiani. Il manuale ricognitivo dei modelli
 - 4.1 Contenuto del documento sui modelli organizzativi
5. Il progetto ministeriale Buone prassi – FSE
6. Le fasi successive del progetto
7. La pubblicazione delle Buone prassi sul nuovo sito del Consiglio nell'ambito della più ampia sezione “Innovazione, organizzazione e statistiche”
8. Ulteriore verifica e integrazione del materiale analizzato
9. Promozione del manuale ricognitivo

1. Premessa: il ruolo del CSM nelle buone prassi degli uffici giudiziari e l'attuazione della delibera del 17.6.2015

Con delibere 27 luglio 2010 (“Definizione, Rilevazione, Classificazione, Valutazione e Diffusione - Note metodologiche”) e 16 marzo 2011 (Istituzione della Banca Dati Nazionale delle Buone Prassi), il Consiglio ha delineato un percorso indirizzato a mettere a fuoco la realtà delle prassi territoriali in base ad un metodo di definizione delle prassi virtuose meritevoli di attenzione, creando uno strumento di catalogazione e conoscenza a disposizione degli attori del sistema. Il settore è stato recentemente rielaborato nel segno di una selezione delle prassi attuali e più adeguate alla moderna situazione degli uffici giudiziari ed alla persistente carenza di risorse umane e materiali, più volte richiamata.

Il nuovo progetto è stato compiutamente definito nella delibera del 17 giugno 2015, nell'ambito di un più ampio lavoro in materia di innovazione e organizzazione degli uffici giudiziari che ha trovato riscontro anche nelle delibere del 13 maggio 2015 sul processo civile telematico e del 14 ottobre 2015 in materia di informatizzazione e processo telematico nel settore penale, nonché nelle delibere del 25 marzo 2015, 23 settembre 2015 e 27 gennaio 2016 istitutive del nuovo portale di comunicazione del CSM.

In particolare - a cura del Comitato di progetto, della Struttura Tecnica per l'Organizzazione (STO) e dell'Ufficio per lo sviluppo informatico (USI) nell'ambito del progetto complessivo di reingegnerizzazione del CSM - si è disposta la creazione di un archivio storico delle prassi indicate dagli uffici giudiziari italiani (ad oggi risultano essere oltre 1500) e la creazione, nel nuovo portale internet del CSM, di un'area relativa all'organizzazione degli uffici e al progetto Buone prassi. E' stato altresì disposto un monitoraggio volto alla verifica dell'attualità delle buone prassi catalogate nella banca dati, della persistenza di buone prassi connesse al progetto ministeriale Buone prassi – FSE stabilmente assunte nell'organizzazione dell'ufficio, alla natura e diffusione delle prassi in materia informatica, attraverso il coinvolgimento dei magistrati referenti distrettuali (RID).

Il Consiglio, nell'ambito di questo più ampio progetto, sulla base delle soluzioni adottate dal gruppo di lavoro sulle buone prassi, ha voluto in particolare concentrare la propria attenzione, e sollecitare in tal senso i dirigenti degli uffici giudiziari, sulle pratiche organizzative che siano state sperimentate e abbiano assicurato risultati positivi, e in qualche modo misurabili, in due settori fondamentali del sistema giudiziario attuale:

- 1) *La pianificazione della gestione dei carichi di lavoro, lo smaltimento dell'arretrato e la ragionevole durata del processo*** e altre buone pratiche relative al contenimento della durata del processo ed alla gestione degli affari seriali.

2) *L'assistenza al magistrato – l'Ufficio per il processo* (es. modalità di organizzazione ed utilizzo dei tirocinanti o di altre risorse umane esterne, specificando le modalità di acquisizione di tali risorse – utilizzo avanzato e innovativo della magistratura onoraria - tecniche di integrazione delle diverse risorse umane interne ed esterne al servizio della giurisdizione - integrazione con gli strumenti tecnologici ed informatici come la Consolle del magistrato).

2. Buone prassi come declinazioni dei principi e dei valori costituzionali

L'organizzazione degli uffici giudiziari, finalizzata alla migliore efficienza ed efficacia dell'azione giudiziaria, richiama immediatamente l'applicazione del principio di buon andamento e di imparzialità della pubblica amministrazione (art. 97 Cost.) che, sempre più, nell'elaborazione culturale e normativa, si ritiene debba contribuire, con altri principi, a costituire il quadro costituzionale di riferimento per l'esercizio complessivo della giurisdizione, anche con riferimento al canone della trasparenza che da esso immediatamente discende.

In questo ambito, le buone prassi meritano di essere considerate innanzitutto come declinazioni di principi e valori costituzionali di riferimento.

Il governo collettivo dell'amministrazione della giustizia, per esempio, su cui il Consiglio Superiore ha inteso tenere vivo un focus, trova la sua massima espressione nel riparto di competenze costituzionali fra magistratura e potere esecutivo richiamato dall'art. 110 Cost., e rappresenta la risposta alla complessità del mondo giudiziario ed alle istanze di giustizia che, direttamente o in via mediata, scaturiscono dal territorio (uffici giudiziari, realtà professionali, enti locali, università istituzioni pubbliche e private).

In altro ambito, come si vedrà, le buone prassi selezionate si inseriscono nel solco del costante sforzo della magistratura di assicurare il pieno rispetto del vincolo costituzionale del giusto processo e della ragionevole durata (art. 111 Cost.), che allo stato attuale spesso non trovano sufficiente ed adeguata risposta nello stato della legislazione processuale e nell'impiego, purtroppo contingentato, delle risorse (soprattutto in termini di copertura degli organici di magistratura e personale amministrativo), chiamando la dirigenza degli uffici giudiziari ad uno sforzo aggiuntivo sussidiario o a volte surrogatorio, in termini di organizzazione non solo dell'ufficio ma, soprattutto, del processo, finalizzato alla razionalizzazione delle risorse per il conseguimento del risultato processuale utile della decisione irrevocabile nel merito.

In altra e non meno rilevante ottica, però, i valori costituzionali nel loro complesso, e l'interazione con le fonti sovranazionali, pretendono che i temi della "ragionevole durata" e della "efficienza" finiscano per non mettere in secondo piano quello della qualità del servizio. La logica della cooperazione stabile, nel rispetto delle rispettive responsabilità istituzionali e delle specifiche

competenze, aumenta la motivazione dei diversi attori a raggiungere risultati soddisfacenti, anche attraverso una parziale ridefinizione dei propri obiettivi e ad una concertazione con gli altri attori, favorendo un più efficace raggiungimento di soluzioni comuni e, dunque, qualitativamente in grado di fornire la decisione giusta, rapida e nel rispetto delle garanzie difensive (art. 24 Cost.).

Va rilevato, infine, in questa sede, che nel processo di osservazione e catalogazione delle prassi innovative segnalate dagli uffici, quella sull'organizzazione del processo penale è risultata la macroarea più fertile in tema di identificazione di nuovi modelli organizzativi, con ulteriore particolare riferimento all'attività degli uffici di Procura, alle prese con l'esigenza di assicurare, pur con risorse ridotte, una adeguata risposta all'imponente richiesta di giustizia della collettività, attraverso buone prassi innovative e che sappiano massimizzare l'apporto innovativo dell'informatizzazione per concretizzare il principio di obbligatorietà dell'azione penale (art. 112 Cost.).

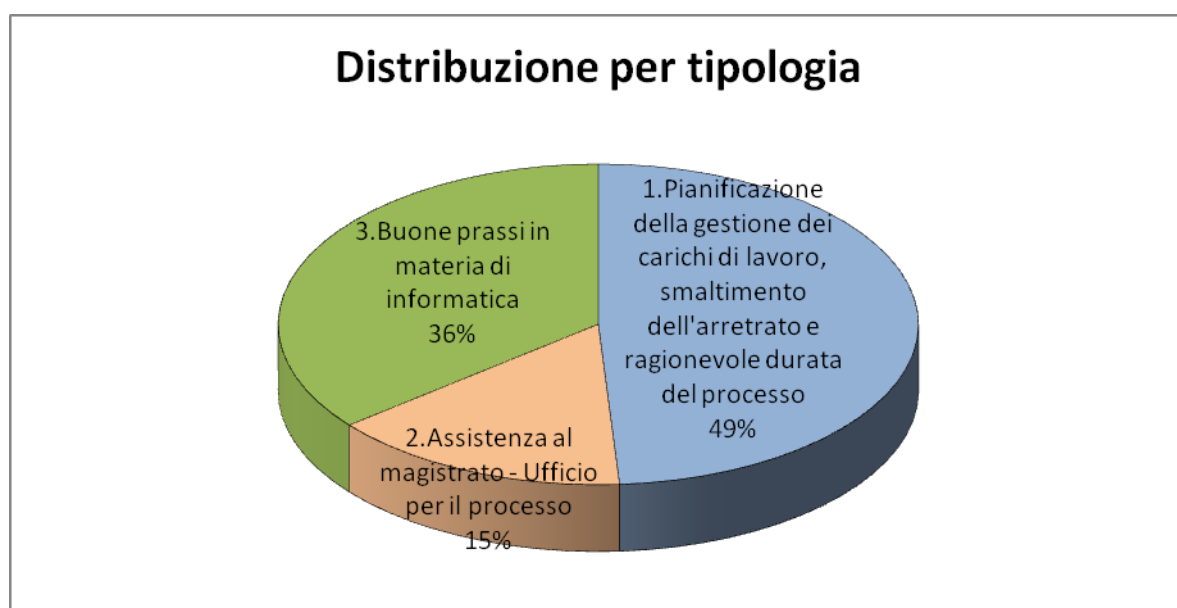
Queste brevissime considerazioni consentono con immediatezza di cogliere la natura più profonda dell'attività di organizzazione che si traduce nella elaborazione di prassi che sono diretta declinazione dei principi costituzionali che devono costantemente orientare l'esercizio della giurisdizione (art. 24, 97, 110, 111, 112).

3. I risultati della nuova rilevazione e la nuova analisi statistica

Gli esiti della nuova rilevazione disposta dal CSM con la delibera del 17.6.2015 sono stati oggetto di spoglio ed esame da parte della STO e del gruppo di lavoro sulle buone prassi, che ha depositato una completa relazione in data 24 aprile 2016. Essi sono quantitativamente assai rilevanti, a conferma del costante impegno dei dirigenti e degli uffici nella direzione di ottimizzare l'organizzazione e far fronte nel modo più adeguato alla carenza di risorse. Si tratta di un impegno che rappresenta una componente culturale strutturale del sistema giudiziario, frutto della migliore capacità di evoluzione della professionalità complessiva della magistratura in ossequio alle direttive sollecitatorie in tal senso del Consiglio Superiore della Magistratura e su cui non può che auspicarsi un sempre maggiore e rinnovato impulso da parte della Scuola Superiore della Magistratura. Qualche dato statistico di sintesi può ben spiegare la dimensione del fenomeno, mentre i per dati più completi e di dettaglio si rinvia la consultazione all'allegato 2 a cura dell'Ufficio statistico.

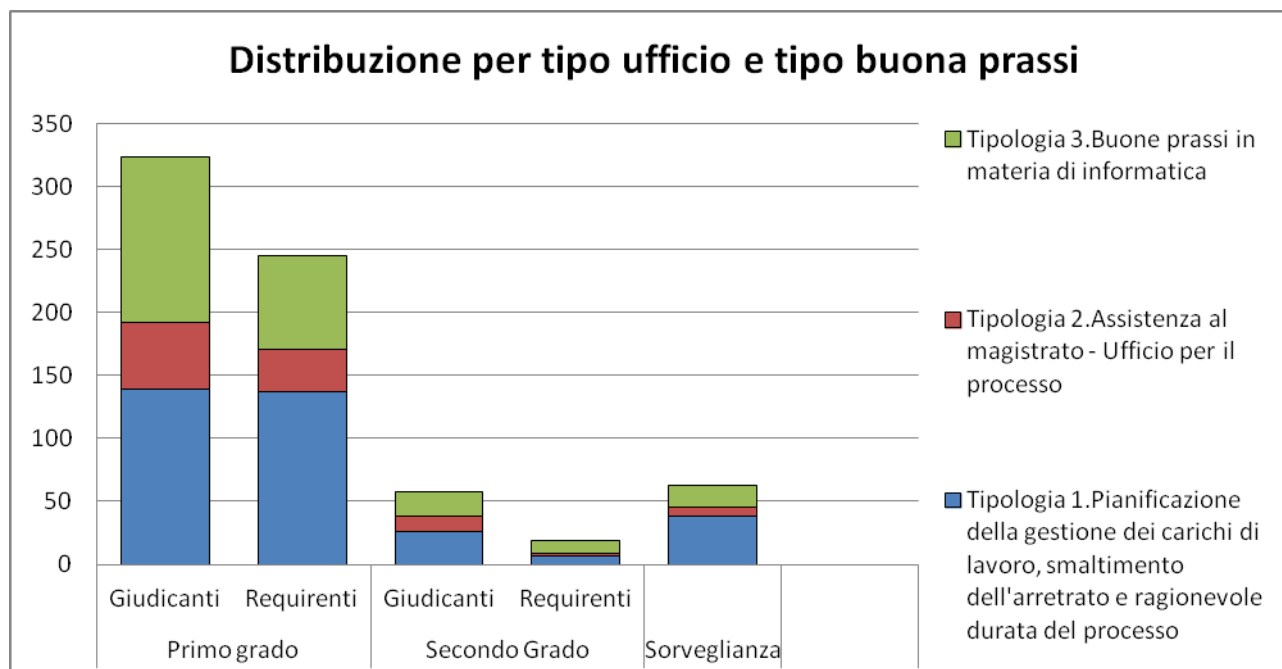
Complessivamente, dal 17.6.2015 al 15.5.2016, sono state inserite 709 buone prassi, di cui 445 dagli uffici giudicanti e 264 dai requirenti. In particolare, sono state rilevate 347 buone prassi in materia di "Pianificazione della gestione dei carichi di lavoro, smaltimento dell'arretrato e ragionevole durata del processo", 108 in materia di "Assistenza al magistrato - Ufficio per il processo", e 254 "Buone prassi in materia di informatica".

Il grafico sotto riportato evidenzia i risultati in percentuale.



Distinguendo per grado degli uffici, sono complessivamente 569 i progetti adottati in primo grado e 77 quelli in secondo grado. Nell'ambito della sorveglianza i progetti pervenuti sono 63.

Nel grafico successivo è riportata la distribuzione delle buone prassi per tipologia e tipo di ufficio e di prassi adottata, al fine di evidenziarne le differenze.



Rispetto a tale materiale pervenuto è stata operata una selezione rigorosa, sulla base delle linee di metodo stabilite dalle delibere consiliari già citate, e sono state selezionate le prassi ritenute meritevoli di attenzione in quanto caratterizzate da:

- efficacia;
- innovatività e creatività;
- valida attività di programmazione e progettazione degli interventi;
- riproducibilità e trasferibilità;
- sostenibilità nel tempo, che tiene conto dei costi dell'iniziativa;
- capacità di coinvolgimento orizzontale e verticale (mainstreaming),

come riportato in allegato 3).

Inoltre, il restringersi dell'obiettivo consiliare verso specifiche aree di interesse ha contribuito a rendere necessariamente più selettivo lo spoglio, onde assicurare che il materiale di interesse selezionato possa costituire una base sicura per le successive scelte strategiche. L'esclusione di un numero rilevante di segnalazioni non intende dunque esprimere alcun disvalore ma solo una scelta di opportunità che il Consiglio ha ritenuto di adottare sulla base di prestabilite regole di metodo, in funzione delle proprie finalità volte a selezionare alcuni modelli nell'ambito del predetto focus, in questa fase di lavoro che si arresta alle buone prassi pervenute entro il 31.5.2016. Una certa attenzione è stata poi assicurata alle prassi segnalate con riferimento al parametro della effettività del risultato conseguito, anche se sotto questo profilo sarà necessario un supplemento di approfondimento e nuove indicazioni da fornire agli uffici. In questo ambito il Consiglio ha per esempio avuto modo di considerare positivamente, durante una visita agli uffici giudiziari del Distretto di Reggio Calabria, la prassi segnalata dal Tribunale di Locri che dal novembre dell'anno 2015 ha avviato, con la collaborazione dell'Amministrazione Penitenziaria di Locri un progetto denominato "*I colori della legalità*" per la ritinteggiatura dello stabile, utilizzando alcuni detenuti del carcere di Locri che hanno prestato la loro opera gratuitamente.

Dalla rilevazione emerge un modello di magistrato dirigente sempre più attento ai profili organizzativi del lavoro ed alla sperimentazione delle migliori soluzioni volte ad ottimizzare le risorse disponibili che si presentano come chiaramente insufficienti a fronte della domanda di giustizia.

Si è riscontrata una limitata risposta alla richiesta di aggiornamento delle prassi inoltrata agli uffici con delibere del 17.6.2015 e del 23.7.2015 relativamente alle attività già censite a quella data. Circostanza che appare spiegarsi in parte con la naturale obsolescenza delle prassi, che vanno di conseguenza archiviate, in parte con una perdita di attenzione conseguente al passaggio ad altro incarico o alla quiescenza di taluni dirigenti o di altri attori che avevano promosso gli specifici

progetti, condizione che deve essere sottolineata all'attenzione degli uffici per evitarne l'effetto in futuro. E' altresì emersa la difficoltà di una rilevazione esauriente nella misura in cui alcune iniziative sono percepite non più in termini di innovazione (e perciò meritevoli di essere segnalate come tali), ma come *standards* acquisiti che trovano una fisiologica collocazione negli ordinari strumenti di gestione come i piani ex art. 37 l. 111 del 2011 o i documenti organizzativi generali di cui alle tabelle degli uffici (si pensi per esempio alle metodologie strutturate di smaltimento delle cause civili ultratriennali che molti uffici non considerano più un dato innovativo ma strutturale per l'organizzazione dell'ufficio).

4. Dalle buone prassi ai “modelli”: verso una prima manualistica delle pratiche di organizzazione più diffuse negli uffici giudiziari italiani. Il manuale ricognitivo dei modelli (all. 1)

Il manuale ricognitivo (allegato 1) rappresenta il risultato del lavoro dei primi diciotto mesi di consiliatura in materia di buone prassi e la prima parte del progetto che può condurre alla redazione del manuale che era stato programmato nel lontano 2010 e non più realizzato.

Esso consente:

- 1) di raccogliere per materie, obiettivi e linee organizzative le buone prassi vigenti, così da costituire un vademecum per gli uffici che, consultandolo, potranno trovare i riferimenti per le prassi da replicare o da cui comunque trarre spunto, anche in relazione alla dimensione dell'ufficio di riferimento, così da potersi ipotizzare spontanei “gemellaggi” – virtuali o effettivi – fra uffici omologhi;
- 2) di delineare alcuni “modelli”, intesi come schemi di prassi che hanno già raggiunto una diffusività ed una replicabilità tale da farne un sicuro riferimento per una buona organizzazione dell'ufficio;
- 3) di costituire la base, allo stato, per una più completa e strutturata manualistica delle migliori prassi, che deve mirare a delineare analiticamente lo schema del singolo modello, supportato da una analisi e da uno studio (statistico, tecnico, giuridico, informatico) che lo renda facilmente applicabile alle diverse realtà giudiziarie e territoriali. Si tratta di un obiettivo ulteriore che richiede l'apporto di risorse e professionalità specialistiche – eventualmente da reperire attraverso strumenti convenzionali con soggetti esterni come le università - che dovranno eventualmente essere acquisite nell'ambito di una nuova fase del progetto; in ogni caso ci sarà la pubblicazione sul portale con la conseguente normale interazione fra uffici, nonché un'attività di supporto del Consiglio e, auspicabilmente, della Scuola Superiore della Magistratura, a realizzare di fatto la piena concretizzazione del manuale ideato nel 2010.

I modelli di riferimento assumono nella prassi le denominazioni più diverse ma è utile una catalogazione che preveda una denominazione comune che il CSM suggerisce agli uffici, per facilitarne la consultazione, la stabilizzazione evolutiva e l'esportazione.

4.1 Contenuto del documento sui modelli organizzativi

Il manuale ricognitivo fa riferimento alle esperienze di court management, selezionando 33 modelli, secondo una classificazione in sette ambiti, o macroaree:

1. la **cooperazione con il territorio (Macroarea 1)**, ossia con soggetti esterni alla dirigenza degli uffici giudiziari ed in particolare l'adozione di modelli di governance collettiva;
2. **l'organizzazione del processo penale (Macroarea 2)** nell'ambito della quale si annoverano i processi di interorganizzazione tra uffici, e il coordinamento tra uffici nella gestione dei carichi di lavoro e dei flussi informativi;
3. **l'organizzazione del processo civile (Macroarea 3)**, nell'ambito della quale si annoverano la pianificazione per obiettivi e la gestione dei flussi informativi;
4. **l'organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al magistrato e dell' Ufficio per il processo (Macroarea 4)**;
5. **l'organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al cittadino (Macroarea 5)**.

Ad esse sono state aggiunte, sebbene con caratteristiche di trasversalità e di maggiore volatilità, le **buone prassi informatiche** distinte nelle macroaree delle prassi informatiche nel settore civile (**Macroarea 6**) e penale (**Macroarea 7**).

Con riferimento alla Macroarea 1—**Cooperazione con il territorio** sono stati selezionati *quattro* modelli: uno, che ha assunto la forma dei “*patti per la giustizia*” e dei “*tavoli di concertazione*”, con il supporto della stipula di convenzioni o di protocolli con soggetti esterni all'ufficio giudiziario; un secondo, interno all'amministrazione giudiziaria, con le caratteristiche delle commissioni o degli “*uffici per l'innovazione*”; un terzo e peculiare modello, le “*commissioni permanenti sul Pct*” a cavallo fra i due, che è replicabile in vista del processo penale telematico, ed un quarto relativo ai “*bilanci sociali e le carte dei servizi*”.

Per quanto attiene alla Macroarea 2 **Organizzazione del processo penale** sono state raggruppate le buone prassi che sotto il profilo organizzativo si sono sviluppate in tre direzioni: la programmazione della trattazione degli affari e dei tempi del processo, il coordinamento dell'attività di uffici diversi, la cooperazione con uffici esterni all'amministrazione giudiziaria.

In merito alle buone prassi relative alla Macroarea 3 **Organizzazione del processo civile** sono state individuate le buone prassi essenzialmente caratterizzate dalle attività di gestione dei

carichi di lavoro e di riduzione dell'arretrato infratriennale, nonché dalle iniziative volte a fronteggiare l'impatto del processo civile telematico.

In relazione alla Macroarea 4 **Organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al magistrato** e alla Macroarea 5 **Organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al cittadino** sono stati elaborati modelli di organizzazione interna all'ufficio che garantiscono migliori performance di lavoro e di accesso alla giustizia.

Infine il manuale ricognitivo annovera numerose **prassi informatiche** che completano e fanno da supporto alle varie attività di innovazione afferenti il settore giudicante **civile** (Macroarea 6), il settore requirente e giudicante **penale** (Macroarea 7). Si tratta per un verso di iniziative volte ad utilizzare software e a organizzare procedure che suppliscono alla mancanza di tempestivi interventi del Ministero, per l'altro di attività che organizzano la diffusione e il consolidamento dei sistemi ministeriali, con una vivace e copiosa produzione legata alla contemporaneità con il processo di informatizzazione in atto ed alla assenza di un processo penale telematico compiuto.

Rinviando alla lettura dell'allegato 2 per gli aspetti di dettaglio, si possono evidenziare alcuni risultati che appaiono di estremo interesse:

- a) l'ultima rilevazione delle buone prassi adottate dagli uffici evidenzia una inversione di tendenza rispetto al passato: il principale settore di intervento non è più l'informatica (benché continui a rappresentare un settore significativo e rilevante) ma è diventato la programmazione del processo, nelle varie sfaccettature della pianificazione della gestione dei carichi di lavoro, della progettazione dello smaltimento dell'arretrato e dell'adozione di sistemi idonei a garantire la ragionevole durata del processo. In altri termini, gli uffici giudiziari stanno concentrando sforzi e inventiva sul *core business* del sistema giudiziario, ossia sulla quantità e qualità della risposta giudiziaria, cercando soprattutto di ridurre la durata temporale di tale risposta;
- b) la programmazione del processo si articola differentemente tra penale e civile: il dato della pluralità di attori che partecipano alla gestione del processo penale ha reso rilevante la predisposizione di interventi di raccordo tra attività di uffici requirenti e giudicanti (oltre 1/3 del totale delle buone prassi), ossia ha introdotto nel sistema giustizia dei processi interorganizzativi tra uffici ed una pianificazione per obiettivi che rappresentano una metodologia assolutamente innovativa e precedentemente sconosciuta;
- c) in netta crescita sono poi le iniziative degli uffici giudiziari finalizzate al reperimento di risorse a fronte di una costante riduzione delle risorse di origine ministeriale; tali molteplici iniziative sono caratterizzate da un unico *fil rouge*, costituito dal

coinvolgimento del territorio in cui opera l'ufficio o comunque di attori istituzionali esterni all'ufficio giudiziario medesimo;

- d) connesso al tema delle risorse è il tema dell'assistenza al magistrato su cui si innestano le prime esperienze pilota di ufficio del processo: è peraltro importante rilevare che, nell'ambito dell'assistenza al magistrato, il 46% dei progetti riguarda l'utilizzo di tirocinanti o di altre risorse umane esterne: il dato evidenzia come di fatto i tirocinanti stiano diventando un elemento costitutivo dell'organizzazione giudiziaria; tuttavia la persistente mancanza, nella più gran parte degli uffici, di modelli strutturati di utilizzo dei tirocinanti va anche interpretato nel senso della obiettiva difficoltà a fare dei tirocinanti, come oggi disciplinati, la base definitiva dell'ufficio per il processo e della necessità di compiere ulteriori passi in avanti;
- e) nelle buone prassi in materia di informatica si assiste infine ad una sostanziale modifica degli obiettivi perseguiti dagli uffici rispetto al passato: da una attività, propria del precedente ciclo di buone prassi, caratterizzata da una forte supplenza rispetto all'iniziativa ministeriale, si è passati ad una attività di co-ausilio alla diffusione delle soluzioni ministeriali attraverso interventi volti a diffondere i programmi di automazione dei settori penale e civile (tali progetti rappresentano il 50% degli interventi in materia di informatica). Risulta ancora rilevante l'intervento degli uffici nel progettare sistemi di ausilio al giudice nella conoscenza degli atti (22% degli interventi in materia di informatica), settore nel quale l'iniziativa ministeriale è in questo momento maggiormente carente.
- f) quanto alla distribuzione territoriale delle buone prassi, se la differenza tra il Nord e il Sud va complessivamente attenuandosi, rimane invece più evidente la differenziazione tra singoli distretti e tra singoli uffici; rimane infatti netta la prevalenza delle segnalazioni provenienti dai 2 distretti lombardi (pari ad 1/3 del totale delle segnalazioni pervenute) e, più in generale, rimane evidente la diffusione a macchia di leopardo delle buone prassi.

5. Il progetto ministeriale Buone prassi – FSE

Con la delibera del 17 giugno 2015 il Consiglio ha interpellato gli uffici in relazione alle cd. buone prassi ministeriali che sono state attuate nell'ambito del progetto PON 2007/2013 che ha visto il coinvolgimento del Ministero della Giustizia, del Ministero della Funzione pubblica, delle Regioni e degli uffici attraverso appalti a imprese esterne finanziate con i fondi europei per circa 40 milioni di euro.

In particolare il Consiglio aveva osservato che molte prassi virtuose erano state sviluppate in attuazione del progetto ministeriale Buone prassi, o in modo complementare ad esso, e pertanto ha richiesto di comunicare:

- se la buona prassi fosse ancora attuale e frutto della piena partecipazione al progetto ministeriale Buone prassi o se ne costituisse un ulteriore sviluppo;
- quali risultati concretamente verificabili fossero stati ottenuti per effetto del progetto ministeriale, sia sul versante del miglioramento organizzativo interno e in particolare sull'ottimizzazione dell'uso del personale amministrativo, sia sul diffuso piano del rapporto con l'utenza pubblica e privata e della facilitazione dell'accesso alla Giustizia.

Il risultato del monitoraggio non è stato quello sperato, nel senso che sono state inviate informazioni solo frammentarie.

Va ricordato che il progetto si è mosso su sei linee di intervento offerte agli uffici giudiziari:

- L'analisi e la riorganizzazione degli uffici, con la finalità di migliorare la qualità delle prestazioni e ridurre i costi di erogazione dei servizi;
- La valutazione dei livelli di tecnologia esistenti nell'ufficio per l'implementazione di meccanismi di gestione elettronica di richieste dell'utenza;
- L'introduzione della Carta dei servizi;
- La redazione del Bilancio Sociale;
- L'accompagnamento alla certificazione ISO 9000 dei servizi;
- L'uso efficace dei siti web anche per l'erogazione dei servizi on line.

Orbene, dalle informazioni pervenute dagli uffici - frammentarie ma integrate adeguatamente con i dati evincibili dalle relazioni dei RID e dalla stessa consultazione dei monitoraggi operati dal Ministero della Funzione pubblica consultabili su fonti aperte - emergono alcuni dati che meriterebbero più attenta riflessione e condivisione in sede di Comitato Paritetico CSM - Ministero della Giustizia.

In particolare va segnalato che moltissimi uffici hanno sperimentato forme di organizzazioni volte a migliorare la trasparenza, il rapporto con gli utenti e la più generale verifica dell'efficacia dell'azione dell'ufficio secondo quattro delle citate linee (Guida e carta dei servizi; Bilancio di responsabilità sociale; Accompagnamento alla certificazione di qualità; Siti web). Al tempo stesso va registrato che molte delle esperienze si sono poi arrestate o complicate al momento della cessazione del progetto e, dunque, del venir meno delle risorse che erano state finanziate per lo studio e la realizzazione. Ancora una volta, in molti casi, si è sperimentato che gli uffici sono in grado di migliorare i servizi e l'efficienza, ma che lo stato ordinario delle risorse non consente di stabilizzare progetti che nascono basati sulla erogazione straordinaria di mezzi (ad es. con

riferimento al bilancio sociale risulta che, esaurita la presenza degli esperti degli uffici, dei circa 140 uffici che avevano proposto il bilancio, solo 13 hanno proseguito nel secondo anno).

Quanto alle altre due linee di intervento, va segnalato che per un verso in molti progetti di fatto sono stati interventi di supporto o succedanei alle attività di informatizzazione degli uffici (soprattutto nel settore penale) a sostegno delle stesse attività, spesso troppo carenti, dei Cisia, per altro le sperimentazioni che appaiono maggiormente idonee ad una stabilizzazione e diffusione sembrano essere quelle volte allo studio dell'organizzazione del personale e delle cancellerie.

Queste brevi, ma significative considerazioni dovrebbero essere oggetto di attenta riflessione al momento delle riproposizioni del nuovo progetto.

6. Le fasi successive del progetto

Il manuale ricognitivo chiude una fase significativa del progetto che la Settima Commissione e la STO hanno iniziato a partire dai primi mesi della consiliatura. La fase successiva sarà innanzitutto caratterizzata dalla necessità di introdurre nuove e diverse modalità di rilevazione, nonché dalla qualificazione che all'intero progetto sarà fornita dalla messa in esercizio, prevista per i prossimi mesi, del nuovo portale pubblico del CSM che conterrà una completa rivisitazione della banca dati e della sua fruibilità.

La delibera del 17 giugno 2015 richiedeva in termini espliciti agli uffici giudiziari la precisazione dei risultati concretamente misurabili, in termini di efficacia e di efficienza della giurisdizione e di rapporto con l'utenza, nonché di esporre le attuali e nuove buone pratiche di cui si sia in grado di riferire in termini di efficacia concretamente misurabile rispetto all'obiettivo iniziale prefissato, nell'ottica di considerare "buone" le prassi di organizzazione di cui l'ufficio stesso sia in grado di testimoniare la capacità di positiva incidenza sull'organizzazione pregressa, così da indurre lo stesso Consiglio a farne un modello da esportare. Non vi è dubbio che l'approccio ad una cultura della programmazione per obiettivi, fondata non su enunciazioni formali ed autoreferenziali ma sulla concreta misurabilità dei percorsi e dei risultati, è reso difficile sia per la difficoltà di attribuire una misura ad alcune attività interne all'organizzazione giudiziaria, sia per la persistente indisponibilità, a dispetto di molti progressi, di un definitivo ed affidabile apparato di statistica gestionale di pronto utilizzo. E' altrettanto indubbio che la programmazione per obiettivi rappresenta una scelta culturale e politica ormai stabilizzatasi nella produzione consiliare. Occorre pertanto procedere ad una ulteriore raffinazione nel metodo di valutazione delle prassi da parte del Consiglio, ad integrazione di quello già impostato e regolato dalle delibere precedenti da applicarsi a tutte le segnalazioni future, come indicato nell'allegato 3 e nel format in allegato 4: che vanno qui integralmente richiamati.

Ai fini della trasmissione delle future buone prassi è stata rivisitata l'interfaccia delle buone prassi che prevede l'inserimento delle informazioni di cui all'allegato 4 a decorrere dal 1° agosto 2016.

A tale proposito va evidenziato che, nell'ambito del progetto di reingegnerizzazione del sistema informatico del CSM, l'intera banca dati, nonché il sistema di alimentazione della stessa, verranno completamente informatizzati. Peraltro, fino all'avvio del nuovo sistema, la comunicazione delle buone prassi avverrà per il tramite dell'attuale sistema.

La validazione delle buone prassi sarà effettuata periodicamente dalla STO, ogni tre mesi, alla fine dei mesi di settembre, dicembre, marzo e giugno.

Si precisa che eventuali segnalazioni relative a materie non ascrivibili alla classificazione contenuta in questa delibera e nei suoi allegati potranno essere ugualmente inoltrate al Consiglio, che le valuterà secondo i criteri generali di validazione di cui agli allegati.

7. La pubblicazione delle Buone prassi sul nuovo sito del Consiglio nell'ambito della più ampia sezione "Innovazione, organizzazione e statistiche"

Con le delibere nn 54/VV/2008 e 751/VV/2014, in data 17 giugno 2015 il Consiglio ha già stabilito le linee guida per la gestione automatizzata delle informazioni relative alle buone prassi. La ristrutturazione della banca dati nell'ambito del progetto di reingegnerizzazione e l'edizione del nuovo portale consentiranno di raffinare ulteriormente queste regole prevedendo:

- 1) la realizzazione di una apposita sezione, all'interno dell' "Archivio digitale dell'ufficio giudiziario", dedicata all'immissione diretta da parte dell'ufficio di tutte le prassi e le iniziative attuate da sottoporre alla valutazione della Settima Commissione;
- 2) la comunicazione automatica ai Presidenti delle Corti di appello, ai Procuratori Generali presso le Corti di appello e ai RID in ordine alla buona prassi inserita dal singolo ufficio: in tale modo sarà possibile un aggiornamento in tempo reale sulle attività di tutto il distretto con possibilità, per i vertici dei relativi uffici, di svolgere una azione di divulgazione e sensibilizzazione sulle iniziative ritenute più interessanti;
- 3) la creazione della nuova banca dati delle buone prassi nella quale verranno raccolte tutte le prassi che gli uffici hanno inserito nell'ambito della propria pagina intranet di cui al punto 1); l'alimentazione della banca dati avverrà automaticamente con l'inserimento diretto nell'"Archivio digitale dell'ufficio giudiziario"; anche i RID potranno inserire di loro iniziativa nella banca dati le buone prassi rilevate sul territorio;
- 4) la creazione di un archivio storico delle "buone prassi", sulla base delle indicazioni della STO, mediante la migrazione dei dati già contenuti nell'attuale banca dati delle buone prassi e la loro risistemazione nell'ambito del nuovo sistema informatico;

- 5) una funzione per classificare le nuove buone prassi da parte della Settima Commissione, su proposta della STO, secondo i criteri dettati dalle delibere 27 luglio 2010 e 16 marzo 2011 e da ultimo specificate nella presente delibera ed in quella precedente del 17 giugno 2015 con riferimento ai settori indicati ed al monitoraggio come descritto ad oggi e come sarà nella successiva evoluzione manualistica;
- 6) una funzione per l'aggiornamento delle buone prassi già comunicate, l'integrazione della documentazione, l'indicazione delle evoluzioni della stessa;
- 7) una funzione per l'inserimento della rendicontazione periodica dell'andamento della buona prassi oltre che ovviamente di rendicontazione finale ove il progetto abbia una durata determinata nel tempo.

Tra le prassi inserite nella Intranet verranno scelte e pubblicate nel portale pubblico del CSM quelle più rilevanti in relazione alle categorie indicate nella presente delibera e riportate nel manuale.

Tale pubblicazione avverrà all'interno della sezione del portale denominata "Organizzazione, innovazione e statistiche", gestita dalla Settima Commissione, dalla STO e dall'Ufficio statistico del CSM. L'istituzione della sezione "Organizzazione, innovazione e statistiche" rappresenta una opzione di grande valore nell'ambito della più generale scelta di trasparenza e di condivisione che è stata operata con il nuovo portale pubblico del CSM. L'obiettivo di questa area è infatti di consentire innanzitutto la massima valorizzazione e diffusione di tale attività degli uffici giudiziari, portando anche all'attenzione dell'opinione pubblica lo sforzo organizzativo e gestionale che gli uffici stanno da tempo ponendo in essere per migliorare il servizio reso, pur nella progressiva riduzione delle risorse disponibili. Nel contempo tale area è destinata a costituire un punto di condivisione sui problemi dell'organizzazione e sulle Buone prassi degli uffici giudiziari in modo da fornire agli uffici giudiziari stessi una fonte di conoscenza diretta delle buone prassi ed un punto di confronto anche attraverso la realizzazione, in una seconda fase, di strumenti di discussione *on line*.

La prima organizzazione del materiale da pubblicare sul sito web, in tema di court management, prevede le macro aree che seguono l'impostazione del manuale ricognitivo ed indicate al par. 4.1. della presente delibera.

Verrà altresì prevista nella sezione "Progetto buone prassi" destinata a pubblicare i principi generali, i criteri di valutazione, gli studi e i contributi scientifici nella materia.

Peraltro nel nuovo sito sarà inevitabile la complementarietà con le sezioni dedicate al processo civile telematico ed al processo penale telematico (rectius informatizzazione del settore penale) stante la trasversalità dei contenuti.

8. Ulteriore verifica e integrazione del materiale analizzato

La pubblicazione del manuale – con l’indicazione dei modelli di riferimento - le possibili omesse risposte degli uffici all’interpello del 17 giugno 2015, la constatazione che nella banca dati delle buone prassi non sono contenute tutte le iniziative realizzate dagli uffici giudiziari in quanto alcune di esse sono stabilmente inserite nel DOG (in quanto si tratta di una buona prassi che ormai è entrata a far parte della struttura permanente dell’ufficio) ovvero nella relazione allegata ai programmi di gestione ex art. 37 d.l. n. 98/2011, (in quanto buona prassi connessa alla programmazione degli obiettivi di rendimento e della gestione degli affari), consigliano un nuovo interpello volto non ad incidere sulla struttura del manuale quanto a completare la ricognizione in vista della pubblicazione del nuovo portale.

In allegato 5) sono riportate le istruzioni per la trasmissione delle prassi entro il 31 luglio 2016 che verranno prese in esame dalla STO per l’integrazione del manuale ricognitivo.

9. Promozione del manuale ricognitivo

Il restringersi dell’obiettivo consiliare verso specifiche aree di interesse è necessariamente finalizzato non solo alla selezione delle Buone prassi ma, soprattutto, alla loro diffusione. L’attività di raccolta, analisi e selezione svolta, durata oltre un anno, ha evidenziato una criticità, peraltro nota, costituita dalla diffusione a macchia di leopardo di tali iniziative. Concorrono a tale fenomeno vari fattori tra cui, non ultimo, la maggior disponibilità di risorse in alcuni territori rispetto ad altri. Il Consiglio dovrà avviare un’opera di divulgazione e sensibilizzazione sui temi qui individuati al fine di diffondere una più ampia conoscenza e applicazione dei modelli selezionati sulla base dei parametri di efficacia, innovatività e creatività, esportabilità e rendicontabilità già indicate nella delibera di giugno 2015 e nuovamente evidenziate nell’allegato 3. Sarà opportuno organizzare un primo incontro nazionale di presentazione del manuale e dell’area innovazione ed organizzazione del portale ed eventualmente successivi incontri per macroaree territoriali. Si tratta di una attività che dovrà essere affiancata da una stabile interlocuzione con la Scuola Superiore della Magistratura perché il tema delle buone pratiche di organizzazione censite dal CSM (e non solo quelle dei progetti ministeriali) sia parte costante dei corsi di formazione dei dirigenti e dei magistrati sia a livello centrale che di rete per la formazione decentrata. Analogo confronto dovrà proseguire, sia in sede di Comitato paritetico che di elaborazione di progetti ad hoc, con il Ministero della Giustizia nel complessivo settore dell’innovazione e dell’informatizzazione.

Il Consiglio Superiore della Magistratura

delibera

- a) di pubblicare l'allegato "Manuale ricognitivo delle buone prassi e dei modelli di organizzazione più diffusi negli uffici giudiziari italiani" sul nuovo portale di comunicazione del Consiglio ed in una edizione cartacea;
- b) di validare le buone prassi indicate in appendice all'allegato 1 della delibera, relative ai 33 modelli selezionati;
- c) di indicare ulteriori regole di validazione delle buone prassi secondo quanto indicato nell'allegato 3;
- d) di invitare gli uffici giudiziari alla integrazione on line, secondo le indicazioni dell'allegato 5, entro il 15 settembre 2016 delle buone prassi non ancora segnalate o comunque non ancora censite, nell'ambito dei modelli indicati nel manuale ricognitivo, anche da estrapolare dai documenti organizzativi vigenti;
- e) di invitare gli uffici giudiziari a trasmettere on line a decorrere dal 16 settembre 2016 le altre buone prassi che si ritiene di segnalare secondo le nuove regole di validazione indicate in allegato 3;
- f) di demandare al gruppo di lavoro sulle buone prassi indicato nella delibera del 17 giugno 2015 il perseguimento di una ulteriore fase del progetto che conduca ad una più completa e strutturata manualistica, supportato da una analisi e da uno studio scientifico (statistico, tecnico, giuridico, informatico) anche attraverso l'apporto di risorse e professionalità specialistiche, eventualmente da reperire attraverso strumenti convenzionali con soggetti esterni come le università;
- g) di procedere, con il gruppo di lavoro sulle buone prassi, alla organizzazione di incontri a livello centrale e nelle sedi decentrate volti alla presentazione della sezione "Organizzazione, innovazione e statistiche" del portale, alla diffusione del manuale ricognitivo dei modelli ed a sostenere la cultura dell'organizzazione presso gli uffici giudiziari;
- h) di richiedere al Ministero della Giustizia di considerare le buone prassi ed i modelli di organizzazione indicati nel citato Manuale, per lo sviluppo delle iniziative in materia di innovazione e nel prosieguo del progetto ministeriale buone prassi; nonché di valutare l'opportunità di condividere aree telematiche in materia di innovazione, informatizzazione e buone prassi;
- i) di richiedere alla Scuola Superiore della Magistratura di utilizzare gli esiti ed i contenuti del progetto buone prassi del CSM nell'ambito della complessiva programmazione della formazione iniziale, permanente e dei dirigenti; nonché di valutare l'opportunità di condividere aree telematiche in materia di innovazione, informatizzazione e buone prassi.

- j) invitare gli uffici giudiziari ed i RID del settore penale, in collaborazione fra loro, a verificare l'attuale compatibilità delle prassi indicate nel manuale con specifico riferimento alla progressiva implementazione degli applicativi ministeriali in materia di informatizzazione del processo penale, comunicando gli esiti con nota scritta - gli uffici con riferimento alle singole prassi, ed i RID per i rispettivi distretti - alla Settima Commissione entro il 15 settembre 2016;
- k) demandare al gruppo di lavoro sulle buone prassi di acquisire ogni ulteriore informazione sulla vigenza di modelli organizzativi e buone prassi nelle macro aree indicate nell'allegato manuale (es. interpellando gli osservatori civili o altre fonti di conoscenza); nonché, all'esito dei sopra descritti interPELLI, di completare in via definitiva il manuale ricognitivo entro il 30 settembre 2016 per la sua pubblicazione e diffusione.

ELENCO ALLEGATI:

- Allegato 1 Manuale ricognitivo delle buone prassi e dei modelli di organizzazione più diffusi negli uffici giudiziari italiani
- Allegato 2 Studio statistico delle buone prassi censite
- Allegato 3 Nota esplicativa dei requisiti di validazione
- Allegato 4 Format per la comunicazione delle buone prassi al CSM
- Allegato 5 Integrazione del materiale da pubblicare entro il 31/07/2016



Consiglio Superiore della Magistratura

Allegato 1

MANUALE RICOGNITIVO DELLE BUONE PRASSI E

DEI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE PIÙ DIFFUSI NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI

(Delibera del 7 luglio 2016 *"Dalle buone prassi ai "modelli": una prima manualistica ricognitiva delle pratiche di organizzazione più diffuse negli uffici giudiziari italiani"*)

(prec. delibere 27 luglio 2010 *"Definizione, Rilevazione, Classificazione, Valutazione e Diffusione - Note metodologiche"* e 16 marzo 2011 *"Istituzione della Banca Dati Nazionale delle Buone Prassi"*, delibera del 17 giugno 2015 *"Aggiornamento delle Buone Prassi presso gli Uffici giudiziari"*)

Sommario

1. LA VALORIZZAZIONE DELLE ESPERIENZE IN MATERIA DI <i>COURT MANAGEMENT</i>	4
2. MACROAREA 1: LA COOPERAZIONE CON IL TERRITORIO	5
2.1. I “Tavoli (o patti) per la giustizia”. I protocolli con soggetti esterni e Convenzioni con le Pubbliche Amministrazioni (modello 1)	7
2.2. Gli “Uffici per l’innovazione” (modello 2).....	9
2.3. Le commissioni permanenti sul processo civile telematico (modello 3).....	10
2.4. Conclusioni: la <i>governance</i> collettiva quale risposta alla complessità del mondo giudiziario e alle istanze provenienti dal territorio. Un quarto modello: il bilancio sociale ...	11
3. L’ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO.....	12
4. MACROAREA 2: L’ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO PENALE.....	13
4.1. La programmazione della trattazione degli affari e dei tempi del processo. I criteri di priorità e il lavoro in sequenza (modello 5).....	13
4.2.L’organizzazione dell’ufficio e la riorganizzazione dei processi di lavoro: i moduli operativi adottati nelle Procure.....	14
4.2.1. Gli uffici per la definizione degli affari semplici (modello 6).....	15
4.2.2. Gli uffici per la gestione del 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali (modello 7)	15
4.2.3. Le procedure di dematerializzazione delle istanze ex art. 335 cpp (modello 8).....	16
4.2.4. I sistemi di ascolto delle intercettazioni (modello 9).....	16
4.2.5. Gli scambi informativi tra la Procura e la Sezione fallimentare (modello 10)	16
4.3. La gestione avanzata degli scambi informativi nel processo penale: la dematerializzazione e la trasmissione degli atti e il coordinamento dell’attività di uffici diversi	17
4.3.1. Archiviazione digitale e trasmissione telematica delle sentenze (modello 11)	18
4.3.2. Trasmissione telematica degli atti al Tribunale del riesame (modello 12)	19
4.3.3. Comunicazione verbali di udienza in formato digitale (modello 13)	19
4.3.4. Trasmissione degli atti dal giudice civile alla Procura (modello 14).....	19
4.3.5. Altre esperienze di dematerializzazione degli atti processuali (modello 15).....	20
4.3.6. Conclusioni	20
4.4. La cooperazione con uffici esterni all’amministrazione giudiziaria per la gestione del procedimento penale.....	20
4.4.1. La trasmissione delle notizie di reato (modello 16).....	21
4.4.2. I protocolli per le indagini preliminari (modello 17)	22
4.4.3. La gestione della messa alla prova e del lavoro di pubblica utilità (modello 18)....	22
4.4.4. I protocolli sulla liquidazione onorari nel gratuito patrocinio (modello 19)	23

5.	MACROAREA 3: L'ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO CIVILE.....	24
5.1.	La gestione dei carichi di lavoro: la riduzione dell'arretrato ultratriennale e i criteri di priorità nel settore civile (modello 20)	24
5.2.	Il lavoro in sequenza (modello 21)	24
5.3.	La gestione dell'impatto del Pct: i protocolli Pct (modello 22)	25
5.4.	I protocolli nel settore famiglia (modello 23).....	26
6.	MACROAREA 4: L'ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO PER L'ASSISTENZA AL MAGISTRATO E DELL'UFFICIO PER IL PROCESSO (modelli 24 e 25)	27
7.	MACROAREA 5: L'ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO PER L'ASSISTENZA AL CITTADINO	32
7.1.	L'esperienza dell'Urp (modello 26)	32
7.2.	I nuovi modelli di front office degli uffici giudiziari (modello 27).....	32
7.3.	Gli sportelli di prossimità (modello 28)	33
8.	LE PRASSI INFORMATICHE.....	35
8.1.	MACROAREA 6: LE PRASSI INFORMATICHE NEL SETTORE CIVILE	36
8.1.1.	Formazione sul Pct (modello 29)	37
8.1.2.	Verbal di udienza (modello 30)	37
8.2.	MACROAREA 7: LE PRASSI INFORMATICHE NEL SETTORE PENALE (modelli 31-32-33)	37
9.	CONCLUSIONI.....	39
	ELENCO DEI N.33 MODELLI DI ORGANIZZAZIONE PIÙ DIFFUSI NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI PER MACROAREA	40
	APPENDICE.....	42

1. LA VALORIZZAZIONE DELLE ESPERIENZE IN MATERIA DI *COURT MANAGEMENT*

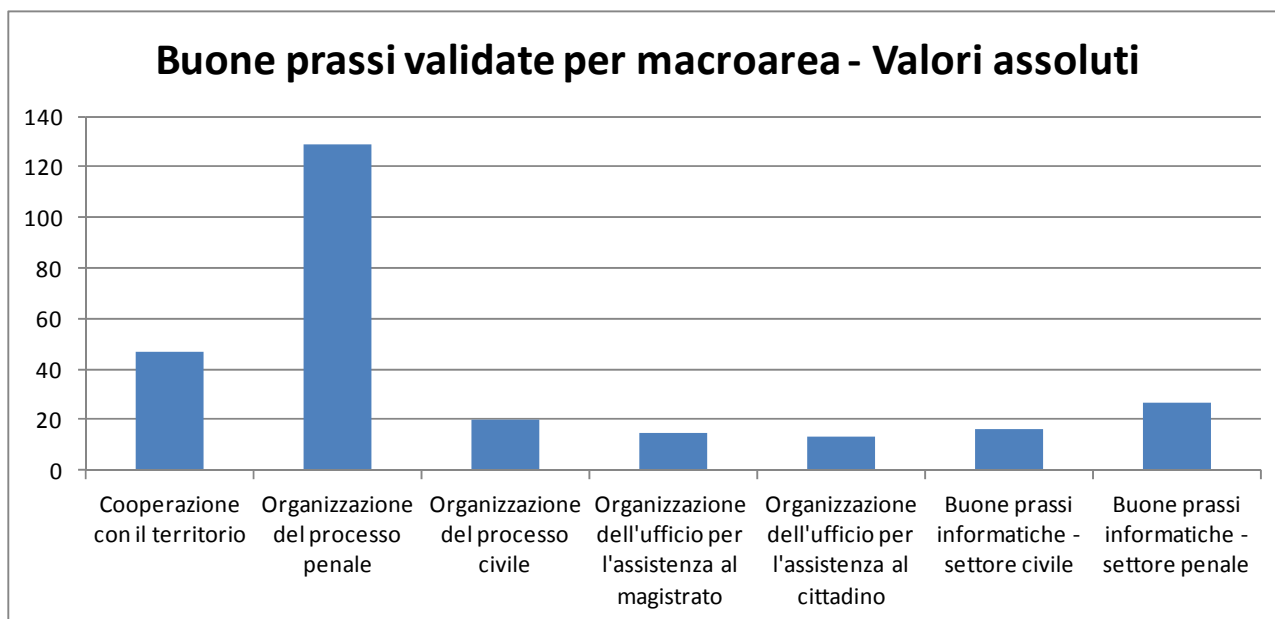
Nell'ambito del *focus* che il Consiglio ha inteso realizzare con la delibera del 17.6.2015 sulle esperienze di *court management*, si è riscontrato che, pur nelle differenze che sussistono tra il settore requirente e quello giudicante e, all'interno di quest'ultimo, tra il settore penale e quello civile, le varie prassi segnalate sono accomunate dalla scelta di ricercare e proporre modelli organizzazione del lavoro nuovi, anche in sinergia con attori esterni all'apparato giudiziario, sia per la pianificazione della gestione dei processi lavorativi che per una innovativa organizzazione dell'ufficio e della gestione delle sue risorse. Le prassi segnalate indicano prospettive di intervento convergenti nel modificare sia l'assetto tradizionale dell'ufficio, che il suo modello di funzionamento. Tra le oltre 700 prassi pervenute nel periodo 17 giugno 2015 – 30 maggio 2016 il Consiglio ha ritenuto di segnalarne 251 in quanto meritevoli di una particolare attenzione anche al fine di sollecitare la diffusione dei relativi modelli. Superata la fase di selezione, si è pertanto proceduto ad una classificazione delle prassi, in sette ambiti, le cd. macroaree, che saranno consultabili nel nuovo portale internet. All'interno delle 7 macroaree sono stati individuati complessivi 33 modelli organizzativi indicati nell'elenco riportato in appendice.

1. **La cooperazione con il territorio**, ricomprendendo in tale ambito la cooperazione con soggetti esterni alla dirigenza degli uffici giudiziari ed in con particolare riferimento all'adozione di modelli di governance collettiva;
2. **L'organizzazione del processo penale**, ricomprendendo in tale ambito i processi di interorganizzazione tra uffici e il coordinamento tra uffici nella gestione dei carichi di lavoro e dei flussi informativi;
3. **L'organizzazione del processo civile**, ricomprendendo in tale ambito la pianificazione per obiettivi, con particolare riferimento all'arretrato ultratriennale e all'adozione di criteri di priorità, e l'adozione di strategie per gestire l'impatto del Pct;
4. **L'organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al magistrato e dell'Ufficio per il processo**;
5. **L'organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al cittadino**.

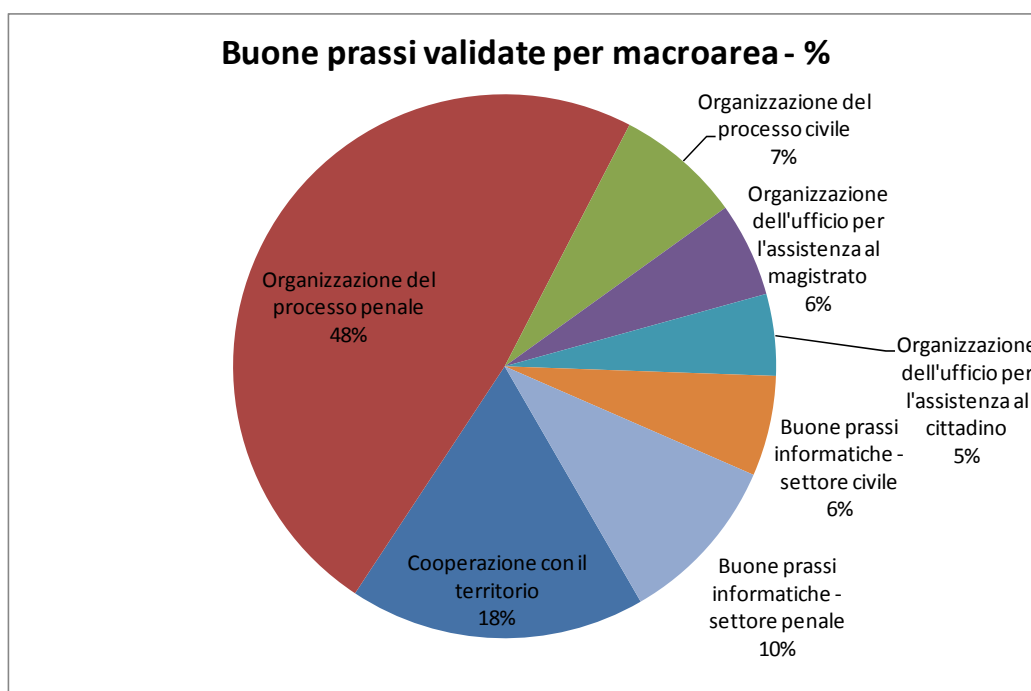
A tali ambiti vanno aggiunte le **prassi informatiche**, ossia quelle iniziative nelle quali l'informatica non è lo strumento servente di una buona prassi organizzativa, ma è l'oggetto della buona prassi.

Le considerazioni che seguono sono finalizzate ad una ricognizione riassuntiva e ragionata della realtà censita, classificata nelle sette macroaree.

La ricognizione ha portato a segnalare 251 buone prassi così suddivise per macroarea.



In percentuale, il 48% delle prassi selezionate riguarda la macroarea relativa all'organizzazione del processo penale, il 18% la cooperazione con il territorio e il 10% le buone prassi informatiche nel settore penale. Nelle altre macroaree la percentuale di buone prassi selezionate è stata inferiore al 10%.



2. MACROAREA 1: LA COOPERAZIONE CON IL TERRITORIO

La macroarea “cooperazione con il territorio” annovera le iniziative di cooperazione con soggetti esterni alla dirigenza degli uffici giudiziari ed in particolare l’adozione di buoni modelli di “*governance* collettiva”.

Si tratta di strumenti organizzativi che prevedono la concertazione tra i diversi attori, interni ed esterni, interessati ai profili, organizzativi e di innovazione dell'attività giudiziaria, che possono essere adottati o all'interno di singoli uffici giudiziari oppure nell'ambito del coordinamento fra uffici del distretto.

I due ordini di esperienze sono in qualche modo paralleli e complementari:

- Il primo (cooperazione con attori esterni) è legato alla necessità di una sinergia “esterna” tra apparati giudiziari e attori estranei all'Amministrazione (per es: le Regioni, gli Enti territoriali, le Università, le Imprese);
- Il secondo (cooperazione tra attori interni) è finalizzato alla ricerca di coordinamento “interno” ai singoli uffici - o agli uffici di un distretto - delle varie attività di innovazione fra tutti gli attori (magistrati, dirigenti, personale amministrativo, personale informatico, avvocati ecc.).

Sono strutture che hanno acquisito stabilità ed affidabilità e che appaiono come centri collettori e promotori di esperienze virtuose replicabili in altre sedi. Entrambe le categorie di esperienze svolgono ruoli fondamentali nel settore dell'innovazione tecnologica, rappresentando la struttura preferenziale per gestire – ad esempio- le novità e le criticità rappresentate dal processo civile telematico e dall'informatizzazione del settore penale. Questo profilo va considerato di elevata valenza strategica, caratterizzato dalla necessità di far fronte alla carenza di risorse mediante sinergie con soggetti esterni. Tra esempi virtuosi di “cooperazione con il territorio” si annoverano la stipula di convenzioni e/o l'adozione di protocolli organizzativi finalizzati da un lato volti per un verso a reperire risorse umane o materiali, e dall'altro per l'altro a semplificare le procedure di lavoro in modo da rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse già disponibili in modo per rendere più efficiente l'utilizzo delle risorse già disponibili.

L'evoluzione delle iniziative di cooperazione con l'esterno ha condotto alla stabilizzazione di tre modelli. Un **primo modello**, sistematico e continuativo, ha assunto la forma dei *tavoli (o patti) per la giustizia* e dei *tavoli di concertazione*, con il supporto della stipula di convenzioni o di protocolli con soggetti esterni all'ufficio giudiziario.

Un **secondo modello**, interno all'amministrazione giudiziaria, ha assunto le caratteristiche delle commissioni o degli *uffici per l'innovazione*.

Un **terzo** e peculiare **modello**, a cavallo fra i due, si è stabilizzato nella esperienza successiva all'introduzione del processo civile telematico e, in vista del processo penale telematico, risulta essere replicabile attraverso il coinvolgimento di altri attori quali, ad esempio, le forze di Polizia Giudiziaria. Il modello delle *commissioni permanenti sul Pct* prevede la partecipazione a pieno titolo degli avvocati nel governo dell'impatto organizzativo e processuale del nuovo processo.

I modelli di riferimento assumono nella prassi le denominazioni più diverse ma è utile una catalogazione che preveda una denominazione comune che il Csm suggerisce agli uffici, per facilitarne la consultazione, la stabilizzazione evolutiva e l'esportazione.

2.1. I “Tavoli (o patti) per la giustizia”. I protocolli con soggetti esterni e Convenzioni con le Pubbliche Amministrazioni (modello 1)

Il primo modello è dunque costituito dai **“tavoli (o patti) per la giustizia”** in cui si sperimenta, per la prima volta in modo sistematico, un confronto con il mondo esterno, soprattutto con le realtà territoriali pubbliche e private. Si tratta di un modello finalizzato sia al reperimento di risorse aggiuntive per il sistema giustizia, sia alla concertazione di modelli di governo dell'attività giudiziaria che tengano conto e si arricchiscano dei contributi e delle richieste provenienti dalle varie espressioni della società.

In tale ambito merita di essere segnalata l'esperienza, risalente e strutturata dal 2009, del Tavolo per la Giustizia della Città di Milano, che si proponeva di ottimizzare l'insieme dei servizi giudiziari ed offrire maggiori garanzie di efficienza, trasparenza e semplificazione burocratica, nell'ambito di un protocollo d'intesa tra il Ministro della Giustizia, il Dipartimento della Funzione Pubblica, la Regione Lombardia, la Prefettura, il Comune, la Provincia, la Camera di Commercio, l'Ordine degli Avvocati di Milano e gli uffici giudiziari milanesi, tra i quali il Tribunale di Milano assunse il ruolo di presidente. Analogamente può essere citato il “Patto per la Giustizia Civile” della città di Bologna del 2012, siglato dagli uffici bolognesi, dagli enti locali e da una serie di istituzioni del territorio: in questo ambito sono stati attivati diversi tavoli di lavoro con l'obiettivo di semplificare le modalità di accesso ai dati degli Uffici giudiziari, razionalizzare l'afflusso dell'utenza presso gli Uffici giudiziari, ottimizzare i costi di gestione dell'attività degli attori coinvolti, assicurando una maggiore disponibilità di risorse qualificate e una riduzione dei tempi complessivi delle procedure.

Lo strumento convenzionale, usato inizialmente soprattutto dagli uffici requirenti, ha aperto la strada alla realizzazione di una rete di realtà territoriali pubbliche e private. Si tratta di “protocolli” siglati tra uffici giudiziari e amministrazioni finanziarie locali, Università o aziende sanitarie; ovvero con strutture private, che progressivamente hanno assunto un ruolo sempre più rilevante partecipando al governo dell'organizzazione del sistema giustizia. E' questo un modello di “governance collettiva” in cui il territorio, nelle sue varie espressioni, partecipa al governo del sistema giustizia e quindi entra direttamente in contatto e interloquisce con l'ufficio giudiziario su tematiche rispetto alle quali in passato gli attori interni si sono sempre mostrati molto prudenti - se non del tutto refrattari- ad aperture verso l'esterno.

Lo strumento convenzionale è in genere adottato per dare attuazione a quelle normative che consentono forme di mobilità o comunque ricollocamento di risorse umane provenienti da settori diversi dall'amministrazione della Giustizia. E' il caso di convenzioni siglate con gli enti territoriali per il distacco del personale, per l'inserimento di lavoratori socialmente utili e di personale in mobilità; con organizzazioni di volontariato; oppure convenzioni finalizzate per l'impiego di giovani in servizio civile, per la fruizione di borse di studio e di tirocini presso le cancellerie¹. Esperienze sono state segnalate dalla Corte di Appello di Milano (BP 1897), dal Tribunale di Pistoia (BP 2227), dal Tribunale di Reggio Calabria (BP 2563) dal Tribunale di Sorveglianza di Firenze (BP 1684, 1691, 1703 e 1705), dall' Ufficio di Sorveglianza di Lecce (BP 1645), dal Tribunale di Sorveglianza di Venezia (BP 1486), dal Tribunale di Locri (BP 2615 e 2676), dal Tribunale di Isernia (BP 2694), dal Tribunale per i minorenni di Brescia (BP 2106 e 1658), dalla Corte di Appello di Bologna (BP 2075), dal Tribunale di Sorveglianza Brescia (BP 1895). Si segnalano inoltre esperienze di applicazione dell'istituto del lavoro esterno dei detenuti presso uffici giudiziari (BP 1981 Procura di Milano) e quella di riorganizzazione del personale amministrativo (BP 2361 Tribunale di Brindisi).

In un diverso, ma altrettanto importante, ambito occorre poi menzionare le numerose convenzioni stipulate dagli uffici giudiziari per accedere on line alle banche dati contenenti i dati anagrafici (BP 2359 Procura di Reggio Calabria; BP 2181 Procura di Sciacca ; BP 2305 Procura di Oristano; BP 1676 Procura di Nola; BP 1800 Procura di Trapani; BP 2415 Tribunale di Imperia; BP 1750 Tribunale di Taranto; BP 2149 Procura di Bergamo). L'esigenza pressante che gli uffici giudiziari manifestano richiederà un adeguato approfondimento: occorre da un lato verificare lo stato dei progetti ministeriali in tema di anagrafe nazionale e di accessibilità da parte del sistema giudiziario e dall'altro valutare la possibilità di fornire, in conseguenza delle prospettive di breve, medio e lungo periodo, un supporto agli uffici giudiziari attraverso ad esempio la stipula di una convenzione quadro con l'ANCI in base alla quale ciascun ufficio giudiziario potrebbe rivolgersi ai comuni del proprio circondario per ottenere l'accesso telematico all'anagrafe in attesa della

¹ Attraverso convenzioni con enti territoriali (ex L. 7 agosto 1990 n. 241 che all'art. 15 prevede che le amministrazioni pubbliche possono concludere accordi per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune, nonché ex D. Lgs. 1.12.1997 n. 468 sull'utilizzazione presso le pubbliche amministrazioni di lavoratori sospesi e in mobilità percettori di trattamento di integrazione salariale e di ammortizzazione sociale) e con i Consigli dell'ordine degli avvocati del territorio è possibile consentire la acquisizione di servizi dagli organismi della avvocatura che consentono la acquisizione di benefici agli avvocati in termini di rapidità e omogeneità delle decisioni, nonché la utilizzazione di lavoratori socialmente utili e di stagisti nell'ambito di percorsi di qualificazione lavorativa in territori segnati dalla crisi economica e occupazionale, che vengono assegnati dagli enti territoriali per periodi determinati presso gli uffici giudiziari a supporto del personale in servizio per ovviare alle gravi carenze di organico del personale amministrativo giudiziario. Le convenzioni non comportano la instaurazione di rapporti di lavoro con gli uffici giudiziari, tenuti a rispettare la normativa sulla sicurezza del lavoro, mentre la copertura assicurativa per gli infortuni e della responsabilità civile verso terzi è assicurata dagli enti che assegnano il personale.

realizzazione di un sistema centralizzato. Il tema si collega simmetricamente, inoltre, con quello delle comunicazioni *verso* lo Stato civile.

2.2. Gli “Uffici per l’innovazione” (modello 2)

Il secondo modello è costituito dagli “uffici per l’innovazione”, che sono orientati alla collaborazione e alla ricerca di un coordinamento, interno agli uffici o nell’ambito distrettuale, soprattutto in materia di innovazione. Essi operano con il coinvolgimento di vari attori (magistrati, personale amministrativo, personale tecnico) indipendentemente dalle linee gerarchiche di appartenenza, con l’obiettivo della ricerca di una tecnica di amministrazione condivisa ed in qualche modo collettiva. E’ nota l’esperienza dell’Ufficio per l’innovazione presso la Corte di Appello di Milano, istituito con ordine di servizio nel marzo 2012 quale organo di supporto alla Presidenza e alla Dirigenza della Corte di Appello di Milano con competenza distrettuale. Composto da magistrati e funzionari amministrativi, l’ “ufficio per l’innovazione” svolge attività di ricerca, sviluppo, coordinamento, direzione e monitoraggio dei progetti di innovazione. Esempi di azioni svolte sono:

- la gestione delle innovazioni tecnologiche e della sicurezza informatica, sia per gli uffici interni della Corte sia per gli uffici giudiziari distrettuali;
- il supporto all’implementazione dei progetti di innovazione, promossi dagli organi di governo strategico della Corte,
- l’assistenza agli uffici mediante l’accompagnamento all’ avvio e al monitoraggio dei progetti de innovazione;
- la redazione annuale del Bilancio di Responsabilità Sociale della Corte;
- il monitoraggio degli applicativi ministeriali;
- il coordinamento e la gestione delle attività connesse al processo telematico, sia civile che penale;
- la produzione di statistiche e di *report* di gestione anche legate al piano della performance dell’ufficio e realizzate in collaborazione con i referenti distrettuali amministrativi;
- il coordinamento e la gestione delle attività di formazione e di aggiornamento del personale amministrativo;
- il servizio ispettivo.

Analoga struttura e funzione ha la corrispondente Commissione presso il Tribunale di Milano, inaugurata ed attivata fin dal 2009 come servizio di *staff* alla Presidenza e alla Dirigenza dell’ufficio giudiziario. Esso ha svolto la sua funzione con principale riferimento al progetto ministeriale Best Practices per garantire un presidio costante ed esperto dei processi di innovazione

in corso di realizzazione. La Commissione si avvale di sei risorse e presta assistenza a tutto il personale interno dell'Ufficio. Si tratta di modalità che hanno avuto una prima replica ed evoluzione in un altro Tribunale di grandi dimensioni, come quello di Napoli, dove opera da tempo un ufficio innovazione (BP 1915): riportato come "Unità organizzativa" (*staff* di stretta collaborazione con Dirigente e Presidente), è composto di personale amministrativo e di magistratura (MagRIf) finalizzato a gestire l'innovazione tecnologica e organizzativa del Tribunale, al fine di rendere il processo di rinnovamento continuo ed efficace e migliorare le performances in tutti i settori (in particolare utilizzo dei dati statistici, assistenza *hardware – software*, gestione dei tirocini formativi, gestione sito web e best practices anche attraverso la cura dei rapporti con Cisia - ex Ufficio Speciale ed Enti Territoriali). Presso il Tribunale di Roma (BP 2247) opera la "Commissione per l'Innovazione e la Formazione Permanente", composta dal Presidente, Rid, Magrif, avvocati, dirigenti di cancelleria e da tecnici informatici, la cui finalità è stata individuata nell'incentivare la dialettica tra i vari soggetti del processo in ordine a tutte le questioni, pratiche e giuridiche, relative al Pct, di volta in volta individuate nel corso delle riunioni periodiche (iniziativa comune a tutto il Tribunale di Roma settore civile, esecuzione e fallimenti, lavoro). Da ultimo si cita l'esperienza analoga della Corte di Appello di Bologna (BP 2741) caratterizzata dalla ulteriore peculiarità di occuparsi anche delle nuove figure dei giudici ausiliari.

Lo studio e l'attuazione di tali esperienze dovrà essere approfondito sotto il profilo del criterio di reclutamento del personale, del ruolo dei Rid e dei Magrif, della configurazione dei rapporti con i dirigenti degli uffici e con i Capi di corte, dell'eventuale inserimento delle strutture nei progetti tabellari, dei risultati effettivamente conseguiti in tema di miglioramento organizzativo e tecnologico e per conseguenza in tema di qualità e quantità del servizio.

2.3. Le commissioni permanenti sul processo civile telematico (modello 3)

Lo strumento più evoluto ed avanzato adottato negli uffici giudiziari per gestire le conseguenze dell'adozione del Pct è stata l'istituzione di "commissioni permanenti Pct", composte da magistrati, avvocati, cancellieri e tecnici, con lo scopo di monitorarne l'andamento ed affrontare i problemi emergenti anche attraverso la redazione o l'integrazione di protocolli. Si tratta di un ulteriore modello di governo collettivo, seppur orientato non tanto al reperimento e alla gestione di risorse, quanto alla gestione degli aspetti organizzativi e processuali connessi all'uso della telematica. Normalmente tali commissioni sono create con un decreto del presidente del Tribunale in accordo con l'ordine degli avvocati ed elaborano proposte e segnalazioni che poi possono dare origine a ordini di servizio interni, raccomandazioni ai professionisti, adozione di decisione anche nell'ambito di apposite riunioni ex art. 47 O.G. Ne consegue un metodo di confronto tra i diversi attori processuali che, oltre a raccogliere la sfida posta dall'uso di strumenti informatici nel

processo che impone la gestione condivisa dei problemi e quindi la collaborazione istituzionale tra diversi soggetti, finisce con il creare un nuovo modello di governo del processo e del sistema giudiziario (BP 2230 Tribunale di Pistoia; BP 2237 Tribunale di Tivoli; BP 2240 Tribunale di Rieti; BP 2244 Tribunale di Frosinone; BP 2247 e BP 2248 Tribunale di Roma; 2259 Corte di Appello di Roma; BP 2202 Tribunale di Sondrio; BP 2706 Tribunale di Isernia).

2.4. Conclusioni: la *governance* collettiva quale risposta alla complessità del mondo giudiziario e alle istanze provenienti dal territorio. Un quarto modello: il bilancio sociale

In materia di *governance collettiva*, dunque, dalla variegata esperienza delle buone prassi di organizzazione, possono trarsi tre modelli suesposti che rappresentano il primo riferimento per gli uffici che intendano aderire a questo orientamento culturale e gestionale. Il governo collettivo dell'amministrazione della giustizia, richiamato fin dal riparto di competenze costituzionali fra magistratura e potere esecutivo (art. 110 Cost.), rappresenta la risposta alla complessità del mondo giudiziario ed alle istanze che scaturiscono dal territorio (uffici giudiziari, realtà professionali, enti locali, università istituzioni pubbliche e private). I valori costituzionali e sovranazionali, condivisi della giurisdizione, tendono a evitare che i temi della "giusta durata del processo" e della "efficienza" finiscano per mettere in secondo piano quello della qualità del servizio. La logica della cooperazione stabile, nel rispetto delle rispettive responsabilità istituzionali e delle specifiche competenze, aumenta la motivazione dei diversi attori a raggiungere risultati soddisfacenti, anche attraverso una parziale ridefinizione dei propri obiettivi e ad una concertazione con gli altri attori, favorendo un più efficace raggiungimento di soluzioni comuni. La *governance collettiva* rappresenta un approdo sicuro con la consapevolezza che sia all'interno che all'esterno del sistema giudiziario occorre operare in collaborazione e sinergia, senza logiche gerarchiche, per la condivisione di un servizio che non sopporta più logiche autoreferenziali e rivendicazioni sterili di frammentate competenze.

In quest'ottica assume rilievo anche l'esperienza del "*bilancio sociale*", che inoltre costituisce una delle principali linee di intervento del già citato progetto ministeriale Best Practices FSE (BP 2166 Tribunale di Sorveglianza di Palermo, BP 2112 Tribunale per i minorenni di Brescia; BP 1972 Procura di Milano; BP 1965 Corte di Appello di Cagliari; BP 1943 Procura minorenni di Milano; BP 1926 Corte di Appello di Milano; BP 1852 Procura Trapani; BP 1597 Tribunale di Nocera Inferiore; BP 2512 Procura di Trento) e della comunicazione o predisposizione di *servizi via web*, quali strumenti avanzati di trasparenza e di interazione con l'utenza.

Non sfugge che la concreta possibilità di procedere secondo forme di gestione collettiva e di reperimento esterno di risorse non dipende esclusivamente dalla intraprendenza dei dirigenti degli

uffici, essendo condizionata dalla disponibilità dei soggetti istituzionali di riferimento (es. enti locali, consigli dell'ordine professionali) e dalle condizioni sociali, economiche e politiche del territorio, rispetto alle quali la concerta esportabilità del modello dovrà essere verificata in relazione al contesto di riferimento.

3. L'ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO

Ricomprende i processi interorganizzativi tra uffici, la pianificazione per obiettivi e il coordinamento tra uffici nella gestione dei carichi di lavoro e dei flussi informativi nel settore civile e nel settore penale.

Anche in questo ambito viene in rilievo un processo di cooperazione interna tra gli uffici giudiziari: ma il focus di tale attività di cooperazione è rappresentato specificamente dal processo (civile e penale), dalla sua gestione e programmazione. E' noto l'aumento costante dei carichi di lavoro anche a seguito della semplificazione della geografia giudiziaria che ha determinato quantomeno un fenomeno di accentramento degli affari in un numero minore di sedi. Si è così imposto, all'ordine del giorno, il tema della gestione dei carichi di lavoro: conseguentemente tutti gli uffici giudiziari italiani devono ormai fare i conti con un'organizzazione che sperimenti, nella gestione dei carichi di lavoro, l'introduzione della pianificazione per obiettivi.

E' divenuto cioè necessario sostituire alla tradizionale gestione del singolo fascicolo o del singolo ruolo, affidato alla responsabilità individuale del magistrato, una programmazione complessiva dei flussi di lavoro dell'ufficio alla luce delle risorse disponibili e degli obiettivi che lo stesso intende darsi, anche per effetto dei piani di progetto che il Consiglio richiede in ambito tabellare.

Occorre cioè dotarsi di programmi di gestione e di collaborazione fra uffici che, attraverso "meccanismi operativi" procedono a definire in modo chiaro e sistematico gli obiettivi da raggiungere, i piani necessari per il conseguimento degli obiettivi e le modalità di verifica dei risultati (*sistema di pianificazione e di controllo della gestione*), nonché la conseguente definizione degli assetti delle risorse umane disponibili (*sistema di gestione del personale*) e la predisposizione di adeguati strumenti che consentano ai dirigenti ed ai loro collaboratori di padroneggiare in modo efficace ed accessibile i dati fondamentali per la gestione (*sistema informativo*).

Tali moduli programmatici, che sfociano in un sistema di organizzazione del processo, sono ovviamente differenziati tra settore penale e settore civile in conseguenza delle peculiarità dei due riti: sicché si impone un'analisi differenziata del mondo penale e del mondo civile.

4. MACROAREA 2: L'ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO PENALE

In ambito penale la programmazione per obiettivi rappresenta una indefettibile esigenza per un sistema che deve far fronte ad una magmatica domanda di giustizia - mal governata nei processi legislativi - con scarse risorse, procedure lente e farraginose, e termini di prescrizione ridotti e non razionali. Il vincolo costituzionale del giusto processo e della ragionevole durata, non trovando sufficiente risposta nello stato della legislazione processuale e nell'impiego contingentato delle risorse (soprattutto in termini di copertura degli organici di magistratura e personale amministrativo) chiama la dirigenza degli uffici giudiziari ad uno sforzo aggiuntivo sussidiario o a volte surrogatorio, in termini di organizzazione non solo dell'ufficio ma, soprattutto, del processo, finalizzato alla razionalizzazione delle risorse per il conseguimento del risultato processuale utile della decisione irrevocabile nel merito. Ne consegue la predisposizione e diffusione di prassi organizzative che operano in quattro settori:

1. **la programmazione della trattazione degli affari e dei tempi del processo** degli uffici giudicanti, attraverso una gestione degli affari e del ruolo basata su criteri di priorità e sul metodo della trattazione in sequenza;
2. **l'organizzazione dell'ufficio e riorganizzazione dei processi di lavoro negli uffici requirenti** tramite la ridefinizione dei processi di lavoro e l'adozione di nuovi moduli operativi per la gestione dei carichi di lavoro;
3. **la gestione avanzata degli scambi informativi tra uffici nel processo penale** attuata mediante la dematerializzazione, la predisposizione di piani di collaborazione e coordinamento delle rispettive attività;
4. **la cooperazione con uffici esterni all'amministrazione giudiziaria per la gestione del procedimento penale** che coinvolge le attività svolte per l'attuazione della messa alla prova secondo criteri di uniformità ed efficienza.

4.1. La programmazione della trattazione degli affari e dei tempi del processo. I criteri di priorità e il lavoro in sequenza (modello 5)

La prima attuazione di questo principio è costituito dalla individuazione dei criteri di priorità e dal metodo di trattazione in sequenza che sono stati oggetto nel tempo della adozione di significative buone prassi (BP 348 Corte di Appello di Trento – sezione penale spoglio; BP 361 Tribunale di Torino – progetto durata ragionevole processo penale; BP 743 Tribunale di Nuoro - adozione programmi organizzativi per il civile e per il penale secondo introduzione di c.d. bollini priorità; BP 785 Tribunale di Teramo - Fissazione prima udienza penale a ondate; BP 873 Tribunale di Campobasso – priorità assoluta e rapida definizione dei processi di cui all'art. 132 bis disp att

cpp; BP 1877 Corte di Appello di L'Aquila - priorità sezione penale; BP 2408 Tribunale di Imperia - Priorità e calendarizzazioni udienze; BP 2714 Tribunale di Isernia) sono espressione di un'innovativa modalità di gestione dei flussi e del ruolo che, anche in adesione al disposto dell'art. 132 bis disp. att. cpp, tiene conto dei **criteri di priorità** sin dal momento della fissazione della prima udienza per realizzare una pianificazione per obiettivi. La materia sembra attenere ad un tema organizzativo che coinvolge l'ufficio ed il processo e nel settore penale trova adeguata disciplina nelle circolari del CSM² di cui i vari provvedimenti, ormai comuni alla gran parte degli uffici, sono vera e propria attuazione in termini di procedimento e di metodo.

In questo ambito sono state sviluppate direttive volte al superamento sia della consueta fissazione dei procedimenti secondo l'ordine di arrivo sia, per le esperienze effettuate in primo grado, della tradizionale modalità di trattazione 'in parallelo' dei processi, in favore di una fissazione ragionata e di una trattazione secondo un **metodo "in sequenza"** degli stessi. In sintesi, attraverso una previa attribuzione ai fascicoli da trattare di un maggiore o minore grado di priorità e mediante la suddivisione degli stessi in insiemi omogenei, si fissa la prima udienza e/o si avvia l'istruttoria solamente per un primo gruppo di processi, riservando la trattazione del successivo nel momento in cui il primo sia pressoché interamente completato e così si procede di seguito per tutti gli ulteriori gruppi di procedimenti. Nel giudizio di primo grado il metodo in sequenza consente di abbattere significativamente il tempo medio di definizione dei procedimenti, evita al giudice e alle parti di tornare sulla medesima questione troppe volte a distanza di tempo, consentendo uno studio approfondito delle questioni, riduce il numero di processi a rischio prescrizione e riduce l'impatto negativo del mutamento del giudice penale. Anche nel giudizio di Appello la selezione ragionata degli affari consente di gestire al meglio la durata del processo e di limitare le dichiarazioni di prescrizione.

4.2. L'organizzazione dell'ufficio e la riorganizzazione dei processi di lavoro: i moduli operativi adottati nelle Procure

Nello stesso ambito, con riferimento alla gestione dei carichi di lavoro anche in rapporto alla carenza di risorse umane e materiali, rientrano i modelli adottati in molti uffici requirenti che consentono la centralizzazione di attività seriali. Vanno citati quali modelli:

1. gli uffici per la definizione degli affari semplici;
2. i moduli relativi agli uffici per il 415- bis cpp;
3. le procedure di dematerializzazione delle istanze di accesso ex art. 335 cpp;
4. i sistemi di ascolto delle intercettazioni;

² Delibere CSM del 9 e 10 luglio 2014 e da ultimo le circolare sulle "Linee guida in materia di criteri di priorità e gestione dei flussi di affari – rapporti fra uffici requirenti e uffici giudicanti" approvata con delibera del 11 maggio 2016

5. gli scambi informativi tra la Procura e la Sezione fallimentare del Tribunale.

4.2.1. Gli uffici per la definizione degli affari semplici (modello 6)

Con riferimento agli Uffici definizione affari semplici – comunemente indicati con la sigla **SDAS o UDAS** - si suole indicare la struttura operativa complessa che si occupa della trattazione degli affari semplici, caratterizzati proprio dalla semplicità della materia trattata e dalla ripetitività, serialità ed omogeneità delle procedure lavorative. Dai progetti trasmessi (BP 2662 Procura di Catania; BP 2522 -BP 2524 - BP 2218 - BP 2210 Procura di Messina; BP 2348 Procura di Firenze; BP 1983 Procura di Milano; BP 1673 Procura di Nola; BP 1824 Procura di Lecco; BP 2436 Tribunale di Lodi; BP 1535 Tribunale di Monza) emerge l'utilizzazione coordinata di magistrati, unità di personale amministrativo, vice Procuratori onorari e polizia giudiziaria che, per effetto della standardizzazione delle prassi lavorative, anche con l'uso di programmi informatici, consente il raggiungimento di livelli di efficienza superiori rispetto alla gestione separata in unità di lavoro autonomo degli stessi affari. Si tratta un profilo che ha una sua stabilizzazione in numerosi uffici e che merita un ulteriore approfondimento per consentirne una ulteriore e maggiore replicabilità, che tenga in considerazione anche la dimensione degli uffici.

4.2.2. Gli uffici per la gestione del 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali (modello 7)

Relativamente all'Ufficio per la gestione dell'art. 415 bis cpp occorre segnalare la progressiva diffusione della tendenza, causata progressivo depauperamento delle risorse umane disponibili per la collaborazione diretta con il singolo magistrato del pubblico ministero, alla centralizzazione degli uffici amministrativi interni delle Procure di primo grado a prescindere dalla verifica della migliore incidenza ed efficienza della relativa opzione organizzativa. Si tratta della centralizzazione, spesso previa digitalizzazione degli atti (a mezzo TIAP o DIGIT), delle attività seriali svolte nella fase processuale relativa al deposito e alla comunicazione dell'avviso di deposito di atti *ex art. 415 bis cpp*. In alcuni casi gli Uffici per la gestione dell'art. 415 bis cpp consentono di prevedere l'accesso alla consultazione con il mezzo informatico a beneficio degli avvocati e di rilasciare la relativa di copia digitale, con successiva trasmissione telematica del fascicolo al giudice dell'udienza preliminare ovvero del fascicolo per il dibattimento al giudice (es: BP 2270 e BP 2309 Procura di Cagliari, BP 2143 e BP 2154 Procura di Bergamo, BP 2067 Procura di Roma, BP 2029 Procura di Fermo, BP 1847 e BP 2305 Procura di Oristano, BP 1824 Procura di Lecco, BP 1528 Procura di Lucca, BP 2317 Procura di Marsala, BP 1981 Procura di Milano, BP 2193 Procura di Bari, BP 1818 Procura di Locri, BP 2496 Procura di Grosseto; BP 1617 Procura di Frosinone).

In particolare il rilascio copie digitali per la fase del 415 bis cpp è un efficace intervento organizzativo realizzato in una fase procedimentale in cui si possono operare significative

economie di scala anche in vista delle successive fasi processuali e con effetti benefici di impatto anche per il Tribunale.(BP 2496 Procura di Grosseto, BP 2473 Tribunale di Roma, BP 2471 Procura di Trapani, BP 2421 Procura di Santa Maria Capua Vetere, BP 2346 Tribunale di Santa Maria Capua Vetere, BP 2317 e 2316 Procura di Marsala, BP 2074 Corte di Appello di Bologna, BP 2070 Procura di Roma, BP 1907 Tribunale di Napoli, BP 1981 Procura di Milano, BP 1844 Tribunale di Milano, BP 1847 Procura di Oristano, BP 2029 Procura di Fermo, BP 2270 Procura Cagliari, BP 2193 Procura Bari, BP 2305 Procura Oristano, BP 2309 Tribunale di Cagliari, BP 2154 e BP 2143 Procura di Bergamo, BP 1900 Tribunale di Napoli, BP 1818 Procura Locri, BP 1617 Procura di Frosinone, BP 1528 e BP 1564 Procura Lucca).

4.2.3. Le procedure di dematerializzazione delle istanze ex art. 335 cpp (modello 8)

La dematerializzazione delle istanze di accesso ex art. 335 cpp risponde all'esigenza di far fronte ad una delle attività più impegnative per le segreterie delle Procure, in quanto impegna il personale a ricevere le richieste di certificazione, predisporle attraverso una interlocuzione con il Pm e rilasciarle. Alcune esperienze (BP 2624 Procura di Torino, BP 2587 Procura di Rovigo, BP 2330 Procura di Firenze, BP 2328 Procura di Catania, BP 2069 Procura di Roma, BP 1976 Procura di Milano, BP 2161 Procura di Bergamo, BP 1820 di Tribunale Palermo) hanno inteso fornire un servizio all'utente che, attraverso la predisposizione di un sistema *web* per il deposito della domanda in modalità telematica, elimina la necessità di recarsi fisicamente presso lo sportello. L'interessato dovrà recarsi allo sportello solo per il ritiro del certificato regolarizzando, in tale circostanza, quanto dovuto in termini di diritti. In alcuni casi queste procedure sono state inserite all'interno dell'Urp avanzato o nelle esperienze di front office strutturato³.

4.2.4. I sistemi di ascolto delle intercettazioni (modello 9)

Un cenno merita l'esperienza della istituzione di moduli organizzativi per garantire sistemi di ascolto delle intercettazioni, attraverso la realizzazione di servizi digitali per gli avvocati che consentono l'ascolto diretto delle registrazioni delle intercettazioni all'esito del deposito (Bp 1720 Procura di Udine).

4.2.5. Gli scambi informativi tra la Procura e la Sezione fallimentare (modello 10)

Rientrano in quest'ambito le convenzioni o protocolli fra Procura della Repubblica e Tribunale Civile - Sezione fallimentare per la semplificazione e la celere trasmissione di notizie e reciproci flussi di informazione concernenti le procedure fallimentari (o le sentenze dichiarative di stato di insolvenza) e coevi procedimenti civili della Procura ovvero penali in tema di bancarotta

³ Cfr cap 7. MACROAREA 5: L'ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO PER L'ASSISTENZA AL CITTADINO

(a partire dall'apertura del c.d. Mod. 45 sulla base della sentenza dichiarativa di fallimento). Esempi di buone prassi sono state segnalate dalle Procure di Bergamo (BP 2161), Sciacca con consultazione online dei fascicoli fallimentari (BP 2136), Milano (BP 2003), Caltanissetta (BP 1977), Nola (BP 1664) e dal Tribunale di Napoli con che cita l'uso della Consolle del Magistrato per la visualizzazione al Pm degli atti della procedura fallimentare (BP 1920).

4.3. La gestione avanzata degli scambi informativi nel processo penale: la dematerializzazione e la trasmissione degli atti e il coordinamento dell'attività di uffici diversi

La gestione degli scambi informativi rappresenta uno dei settori di maggiore attenzione da parte degli uffici che hanno realizzato numerose buone prassi caratterizzate da evidenti ricadute in termini di durata complessiva dei procedimenti. Tali buone prassi, che hanno rappresentato l'occasione per affinare e rafforzare i rapporti di cooperazione tra gli uffici giudiziari, sono rappresentate soprattutto da **protocolli** che tendono a:

- Semplificare le modalità di comunicazione tra gli uffici;
- Abbattere i tempi della trasmissione di flussi informativi-documentali fra uffici.

E' indubbio che all'origine vi sono carenze nelle strutture informativo-informatiche messe finora a disposizione dal Ministero della giustizia: invero le iniziative realizzate suppliscono all'assenza o insufficienza (allo stato) nel Pct di strumenti per il PM, all'assenza di strumenti di comunicazione tra le Procure presso i tribunali e la Procura Generale e tra le Procure e gli uffici di sorveglianza, nonché all'assenza di un progetto per la trasmissione delle notizie di reato in modalità telematica.

Non a caso il cuore di tali attività è rappresentato dalla introduzione di momenti di **dematerializzazione degli atti processuali** attraverso l'utilizzo di vari e differenti strumenti informatici. In alcuni casi gli uffici si sono limitati ad utilizzare le dotazioni di base già a loro disposizione (strumenti hardware quali scanner, pec, uso di cartelle condivise), in altri casi hanno introdotto software di mercato sfruttandone tutte le potenzialità (come nel progetto Digit), in altri sono riusciti ad accedere a finanziamenti pubblici esterni (come nel progetto Aurora) ovvero a finanziamenti ministeriali (come nel progetto Tiap) con cui sono stati realizzati dei software customizzati, in altri ancora hanno utilizzato dei progetti ministeriali ampliandone l'utilizzo (progetto Sidib).

Le iniziative vanno ricordate non tanto per la loro componente tecnico-informatica, destinata necessariamente ad essere ricondotta ad unità dal Ministero (che sta diffondendo attualmente il solo sistema Tiap, scelto come documentale unico, al quale tutti gli uffici dovranno fare riferimento), quanto per il contributo culturale orientato al cambiamento che esse hanno indotto, e

per il contributo organizzativo che hanno sollecitato interventi solo apparentemente tecnologici, e che invece hanno richiesto l'adozione di nuovi schemi organizzativi e di lavoro.

Invero, difettando il necessario presupposto del documento nativo digitale, ed in particolare della notizia di reato digitale, ogni forma di dematerializzazione muove necessariamente dalla necessità di scansire il documento cartaceo e impone quindi all'ufficio una valutazione se operare una scansione più o meno sistematica degli atti: scelta che richiede non solo l'adozione di uno strumento tecnologico ma anche, e soprattutto, una riorganizzazione dell'ufficio in relazione all'obiettivo di semplificare ed accelerare la trasmissione e comunicazione di atti. Quindi i protocolli adottati, oltre a disciplinare l'utilizzo di un sistema telematico di comunicazione attraverso regole convenzionali che vincolano i vari uffici coinvolti (e cercano di risolvere, ove possibile, le carenze normative), disciplinano anche aspetti organizzativi, dettando regole che incidono sulle stesse modalità di lavoro e sulla qualità sia della comunicazione che del materiale oggetto di comunicazione. La volontà di superare i limiti della gestione cartacea dei documenti è quindi l'obiettivo comune a tutte le esperienze. Il diverso dimensionamento degli uffici e dei volumi di lavoro, la diversa incidenza delle esigenze locali hanno determinato differenti scelte in ordine al momento dell'iter processuale in cui adottare una politica di dematerializzazione.

Al fine di illustrare, sinteticamente, tali scelte viene proposto, di seguito, un elenco riassuntivo, con funzione prevalentemente esemplificativa, delle varie iniziative in corso negli uffici giudiziari requirenti e giudicanti suddivise per attività/fase processuale interessata dal processo di dematerializzazione.

Poiché in questa sezione del manuale si espongono prevalentemente prassi nate negli uffici di Procura, per comodità espositiva sono state inserite anche quelle dedicate alla partecipazione della Procura al Processo civile (paragrafo 4.3.4) e tra queste ultime anche quelle in materia di famiglia nate dalla legge sul cd. divorzio breve che ha attribuito nuovi compiti alla Procura (Decreto-Legge 132 del 2014 convertito con modificazioni dalla L. 162 del 2014).

4.3.1. Archiviazione digitale e trasmissione telematica delle sentenze (modello 11)

Si tratta di prassi, sicuramente tra le più diffuse negli uffici, accomunate dalla necessità di eliminare la trasmissione della carta e dall'esigenza di formare un archivio sempre disponibile delle sentenze da trasmettere per via telematica.

Vi rientrano la trasmissione delle sentenze al Procuratore Generale (per il visto o l'impugnazione), delle sentenze e dei provvedimenti verso la Pubblica Amministrazione, o gli organi di Polizia Giudiziaria, o gli organi di Pubblica Sicurezza o l'Amministrazione penitenziaria, anche attraverso la stipula di appositi protocolli, che tengano altresì conto della disciplina del DM 44/2011. Appartengono al modello "Archiviazione digitale e trasmissione

telematica delle sentenze” le prassi segnalate dal Tribunale di Isernia (BP 2708) dalla Procura Generale L’Aquila (BP 2046), dalla Procura Generale di Milano (BP 1708), dal Tribunale di Taranto (BP 1744; 1746), dal Tribunale per i Minorenni di Palermo (BP 1766), dalla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Trapani (BP 2472), dal Tribunale per i Minorenni di Brescia (BP 2124), dal Tribunale per i minorenni di Palermo (BP 1782), dalla Procura Generale presso la Corte di Appello di Brescia in accordo con uffici giudicanti del Distretto (BP 1731), dalla Procura Generale presso la Corte di Appello di Brescia in accordo con Tribunale di sorveglianza (BP 1757), dal Tribunale di sorveglianza di Brescia (BP 1886), dal Tribunale per i minorenni di Brescia (BP 1666), dal Tribunale di Imperia (BP 2409), dal Tribunale per i minorenni di Palermo (BP 1809), dal Tribunale di Roma (BP 2476) e dal Tribunale di Sassari (BP 2490).

4.3.2. Trasmissione telematica degli atti al Tribunale del riesame (modello 12)

In questo modello si annoverano le prassi che normalmente prevedono la stipula di convenzioni tra Tribunale del Riesame ed uffici periferici. Si tratta di prassi finalizzate ad eliminare la materiale trasmissione degli atti o tra sedi periferiche e sedi centrali (ipotesi nelle quali diventa rilevante il peso organizzativo del trasporto degli atti cartacei tramite autovettura) o tra sedi centrali nel caso di processi voluminosi (BP 2484 Tribunale di Sassari, BP 2406 Tribunale di Imperia, BP 1907 Tribunale di Napoli).

4.3.3. Comunicazione verbali di udienza in formato digitale (modello 13)

Nate soprattutto per permettere la comunicazione dei verbali di udienza al Pm queste prassi, in vari casi, hanno finito per rappresentare anche una modalità di invio degli atti ai difensori (BP 2609 Tribunale di Castrovillari, BP 2622 Tribunale di Pesaro, BP 2380 Procura di Bolzano, BP 1785 Tribunale di Civitavecchia, BP 2352 Tribunale di Velletri ; BP 1920 Tribunale di Napoli, BP 1564 Procura di Lucca).

4.3.4. Trasmissione degli atti dal giudice civile alla Procura (modello 14)

Sono interventi volti a semplificare la trasmissione telematica dei provvedimenti del giudice civile in materia di famiglie e persone dal Tribunale civile alla Procura della Repubblica per l’apposizione del visto o la formulazione del parere, colmando la lacuna del Pct che non copre gli affari civili delle Procure: (BP 2650 Procura di Napoli; BP 2133 e 2044 Tribunale di Sciacca; BP 2203 Tribunale di Sondrio; BP 2096 Procura di Teramo (con trasmissione via pec); BP 1829 Corte di Appello di Campobasso; BP 2338 Procura di Firenze (riguardante un protocollo per gestione di tutti i flussi documentali civili). In questo ambito vanno anche ricordati esempi di protocolli che

disciplinano il deposito in Procura da parte degli avvocati degli accordi di negoziazione in materia di separazione o divorzio e la loro successiva eventuale trasmissione al Tribunale (BP 2696 Tribunale di Isernia).

4.3.5. Altre esperienze di dematerializzazione degli atti processuali (modello 15)

Vanno infine ricordate **altre esperienze di dematerializzazione degli atti processuali** relative a specifici settori quali le intercettazioni (BP 2346 Tribunale S. Maria C.V.), la trasmissione delle notizie di reato (BP 2316 Procura della Repubblica di Marsala), il fascicolo di appello (BP 2074 Corte di Appello di Bologna). Una particolare menzione meritano le iniziative avviate presso i Tribunali di Sorveglianza (BP 1682 Firenze, BP 1880 Milano) per la dematerializzazione dei fascicoli relativi alle procedure in corso di gestione o archiviate.

4.3.6. Conclusioni

Va evidenziato che le buone prassi in uso negli uffici penali sono destinate a essere superate con la progressiva estensione del processo penale telematico.

Già da ora con l'adozione di Tiap come repository documentale provvisorio, è infatti possibile archiviare e comunicare i verbali di udienza nonché gli atti che devono essere inviati al Tribunale del Riesame. La successiva realizzazione di un sistema documentale connesso ai registri permetterà di realizzare un sistema stabile di archiviazione delle sentenze e di trasmissione ai vari destinatari. La automazione delle comunicazioni tra Procura e uffici civili è invece destinata ad essere istituzionalizzata con il prossimo rilascio della Consolle civile del Pm.

Attengono invece a scelte organizzative, per ora non inquadrata nella gestione dei flussi informativi automatizzati dal Pct, le comunicazioni di notizie in genere tra giudice fallimentare e Procura.

4.4. La cooperazione con uffici esterni all'amministrazione giudiziaria per la gestione del procedimento penale

In quest'ambito vanno considerati quei protocolli organizzativi che implicano la cooperazione di diversi attori nell'ambito di una cooperazione istituzionale finalizzata a precisi obiettivi riguardanti, in particolare, la fase di trasmissione delle notizie di reato, dello svolgimento delle indagini preliminari e della esecuzione penale. Non sono stati considerati i protocolli investigativi in senso proprio, attinenti cioè alla standardizzazione delle procedure di indagine all'interno degli uffici di Procura, che non attengono all'ambito precipuo della tematica oggetto di rilevazione; né sono stati censiti i protocolli ex art. 6 d.lgs. 106/2006 presso le Procure Generali che sono censite autonomamente dalla Procura Generale presso la Corte di Cassazione.

4.4.1.La trasmissione delle notizie di reato (modello 16)

Un gruppo di prassi riguarda i rapporti tra le Procure e le realtà territoriali pubbliche e private (come convenzioni con amministrazioni finanziarie locali ovvero con Università o aziende sanitarie, ovvero ancora con strutture private) che consentono di individuare **modelli organizzativi volti ad accelerare tempi e la qualità delle comunicazioni tra gli enti** sia attraverso l'uso di strumenti telematici, sia mediante un coordinamento delle rispettive modalità di lavoro.

Alcune prassi riguardano la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro (malattie professionali con lesioni gravi / gravissime e le c.d. morti bianche), attraverso la trasmissione telematica delle relative notizie di reato. In particolare alcune procure (Procure di Messina, Milano e Firenze), tramite una convenzione stipulata con la Direzione del Lavoro competente, hanno avvertito l'esigenza, di farsi trasmettere la notizia dell'apertura di cantieri. Su questo tema si registrano complessivamente le prassi organizzative fondate su protocolli e/o convenzioni fra Procure della Repubblica ed uffici INAIL ed ASL (in numero di 6), dirette a semplificare, non solo la trasmissione della *notitia criminis*, ma anche la immediata registrazione ed iscrizione della notizia medesima e la comunicazione del numero di procedimento alla polizia giudiziaria intervenuta ed agli altri enti, ai fini, precipui, di individuare il numero del procedimento ed il Pubblico Ministero assegnatario. Appare evidente l'enorme risparmio di risorse che si riesce a realizzare evitando, da parte del personale amministrativo, affannose ricerche dei precedenti per inserire i c.d. seguiti. Conseguono evidenti riflessi positivi sui tempi di definizione dei procedimenti e, dunque, anche sull'abbattimento dell'arretrato.

Sul punto si registrano le prassi organizzative della Procura Generale di Firenze attraverso protocolli con le procure del distretto e gli uffici INAIL e ASL competenti per il territorio (BP 2384 e 2392); della convenzione tra la Procura di Messina e l'Ispettorato del lavoro (BP 2173); il protocollo sottoscritto tra la Procura di Bergamo e la Direzione Provinciale INPS locale (BP 2157); il protocollo siglato dalla Procura di Sciacca e esteso ad altre enti e soggetti pubblici (BP 2141); il protocollo firmato tra la Procura di Siracusa e l'Azienda Sanitaria provinciale (BP 2056); protocollo operativo tra la Procura di Fermo e i Servizi prevenzione ambienti di lavoro (BP 2031).

Altre prassi concernono la lesione di interessi finanziari dello Stato italiano e l'Unione europea (violazioni finanziarie), attraverso la trasmissione telematica delle relative notizie di reato. In particolare si segnalano le convenzioni stipulate con l'Agenzia delle Entrate e la Guardia di Finanza con le Procure di Caltanissetta (BP 1979), Trapani (BP 2470), Trento (BP 2513) e Messina (BP 2521).

Rientrano nello stesso modello le convenzioni sottoscritte tra l'INPS e alcune Procure per la semplificazione della trasmissione delle denunce concernenti notizie di reato di omesso versamento contributivo. (BP 2168 Procura di Messina; BP 2157 Procura di Bergamo; BP 2057 Procura di Siracusa; BP 1982 Procura di Milano; BP 1786 Procura di Trapani; BP 1683 Procura di Frosinone ; BP 2505 Procura di Piacenza).

Tali prassi coniugano due aspetti: i profili informatici, connessi all'uso di strumenti telematici (ove possibile) per trasmettere le informazioni e i profili organizzativi, rappresentati dall'adozione di standard nella trasmissione dei contenuti. Anche in questo caso gli aspetti informatici saranno oggetto di totale revisione nell'ambito dell'evoluzione del processo penale telematico. In particolare con l'adozione del nuovo portale delle notizie di reato, già in fase di distribuzione, e con l'estensione della possibilità di trasmettere anche i documenti tramite il portale, ogni forma di notizia di reato passerà necessariamente da tale unico canale di comunicazione. Resteranno invece validi gli aspetti delle buone prassi che disciplinano gli standard nella trasmissione dei contenuti.

4.4.2.I protocolli per le indagini preliminari (modello 17)

Rientrano in quest'ambito tutti gli accordi volti a semplificare gli accertamenti e a rendere più spedite le indagini verso alcune categorie di reati in funzione dell'azione penale come quelli concernenti le fasce deboli, minorenni e donne (Procura Firenze, BP 2337 e Tribunale di Isernia BP 2698); le convenzioni con Università o Aziende Sanitarie Locali per l'espletamento di indagini chimiche, ai fini del pronto reperimento di consulenti tecnici (BP 2054 Procura Siracusa; BP 1721 Procura Velletri); i protocolli organizzativi in materia di demolizioni di immobili abusivamente costruiti, con le convenzioni con gli enti locali per il reperimento di risorse (BP 2393 Procura Generale di Firenze; BP 1722 Procura Velletri); i protocolli organizzativi in materia di frodi alimentari (BP 2660 Procura Siena).

4.4.3.La gestione della messa alla prova e del lavoro di pubblica utilità (modello 18)

Numerosi sono i protocolli e vademecum in materia di messa alla prova e lavoro di pubblica utilità predisposti dagli uffici giudicanti con riferimento al settore penale. Si tratta di disposizioni che hanno dovuto affrontare istituti dalla valenza fortemente innovativa e dalle significative implicazioni pratiche in un settore delicato quale quello dell'esecuzione della pena. La predisposizione di protocolli e vademecum ha quindi rappresentato l'occasione per creare delle vere e proprie comunità di pratica, nelle quali si ricercano soluzioni operative uniformi, attraverso la condivisione ragionata di problemi e punti di vista da parte dei diversi attori chiamati ad applicare l'istituto.

Le buone prassi sono tutte caratterizzate, pur nella varietà di contenuto, dalla elaborazione di linee guida condivise mediante le quali gli uffici hanno provato a prevenire il proliferare, in relazione agli aspetti organizzativi procedurali, di risposte individuali differenziate, offrendo accorgimenti pratici capaci di rimuovere ostacoli e criticità. Tali accordi garantiscono la uniformità applicativa della nuova normativa, suggeriscono proficue modalità di contatto con soggetti esterni all'amministrazione giudiziaria quali l'Avvocatura, l'Ufficio Esecuzione Penale Esterno e gli Enti destinatari del lavoro di pubblica utilità. In questi documenti generalmente si presta una particolare attenzione ad alcuni momenti della procedura, quali la presentazione della domanda di messa alla prova all'U.e.p.e.; l'istanza di sospensione avanzata al giudice; il ruolo del pubblico ministero; la richiesta di informative alla polizia giudiziaria e agli altri enti e la concreta predisposizione del singolo programma. Vengono tenuti in considerazione anche i profili di una limitata capacità di risposta dell'U.e.p.e. e della difficoltà di garantire, sia nei casi di messa alla prova che in quelli di lavoro di pubblica utilità, sufficienti Enti dove svolgere le attività socialmente utili. Efficaci si mostrano le scelte compiute da quegli uffici che hanno concordato la predisposizione del programma da parte dell'U.e.p.e. esclusivamente in seguito alla richiesta dell'AG e che hanno cercato di farsi carico delle esigenze e delle aspettative degli enti, offrendo un percorso predefinito e semplificato per l'assegnazione dei soggetti (BP 2017 Tribunale di Rovigo, BP 1841 Tribunale di Milano, BP 1742 Tribunale di Foggia, BP 1560 Tribunale di Monza, BP 1554 Tribunale di Cremona).

4.4.4.I protocolli sulla liquidazione onorari nel gratuito patrocinio (modello 19)

Si tratta di protocolli, in convenzione con i consigli dell'ordine, adottati nel settore del giudicante penale inerenti la liquidazione dell'onorario dei difensori di imputati ammessi al Patrocinio a spese dello Stato o irreperibili. Le convenzioni prendono in considerazione le diverse fasi di studio, introduttiva, istruttoria e decisoria, in relazione alle diverse tipologie di procedimenti (interrogatorio in indagini preliminari, udienza di convalida, udienza preliminare, riesame, dibattimento, sorveglianza), con aumenti per le udienze successive non di mero rinvio, nonché in relazione al numero di imputati e di imputazioni, e limitazioni per alcune tipologie di procedimenti (per esempio conclusi con declaratoria di prescrizione). Prevedono l'impegno da parte del difensore di presentare, contestualmente all'istanza di liquidazione e prima del termine della fase dell'attività giudiziaria, la documentazione necessaria (documentazione della attività svolta, ammissione dell'imputato al patrocinio a spese pubbliche/decreto di irreperibilità, attività svolta al fine di documentare l'irreperibilità di fatto o l'insolvenza). L'autorità giudiziaria si impegna a procedere alla liquidazione contestualmente al dispositivo e alla sua pronuncia, in modo da evitare le comunicazioni di cancelleria. A diverse convenzioni sono allegati anche i

moduli adottati (BP 2449 Tribunale dei minorenni di Salerno, BP 2374 Tribunale dei minorenni di L'Aquila, BP 1655 Tribunale dei minorenni di Brescia, BP 2620 Tribunale di Roma).

5. MACROAREA 3: L'ORGANIZZAZIONE DEL PROCESSO CIVILE

5.1. La gestione dei carichi di lavoro: la riduzione dell'arretrato ultratriennale e i criteri di priorità nel settore civile (modello 20)

Nell'ambito del settore civile la programmazione per obiettivi tende ormai ad incentrarsi, talvolta con risultati di elevata qualità, sull'auspicata durata infratriennale del processo, pur senza trascurare altri obiettivi come la selezione delle priorità tra gli affari. Restano tuttavia forti resistenze culturali e difficoltà obiettive nel percorso verso un'attuazione più avanzata di questi strumenti, in rapporto soprattutto alla forte disomogeneità territoriale del rapporto tra flussi in ingresso e risorse disponibili evidenziata dai recenti rapporti statistici ministeriali. La materia, prima ancora che nel segmento precipuo delle buone prassi, è oggi parte integrante della programmazione obbligatoria per i dirigenti degli uffici, nell'ambito del documento organizzativo generale e del programma di gestione, secondo le direttive che da ultimo il Consiglio ha formulato⁴, con la quale sono state fornite indicazioni sul rapporto fra arretrato, scelte di priorità e carichi di lavoro. Agli esempi tradizionali di prassi volte a ridurre l'arretrato ultratriennale come quelli torinesi e milanesi, e più recentemente la nota esperienza del Tribunale di Marsala, possono aggiungersi le segnalazioni pervenute dal Tribunale di Ancona (BP 1596), dalla Corte di Appello di Bologna (BP 2073), dal Tribunale di Roma (BP 2258) e, in particolare, merita precisa segnalazione quella del Tribunale di Foggia (BP 1732) con specifico riferimento alle pendenze nel settore lavoro.

Ulteriore segnalazione meritano: la riorganizzazione dell'accesso alle procedure di amministrazione di sostegno presso il Tribunale di Cremona (BP 1553); l'innovativa banca dati delle tecniche di conciliazione presso il Tribunale di Bari (BP 2526).

5.2. Il lavoro in sequenza (modello 21)

Anche nel settore civile, in almeno due casi (BP 2258 Tribunale di Roma e BP 2262 Corte di Appello di Roma), si è pensato ad un modello organizzativo basato sul lavoro in sequenza piuttosto che in parallelo. Il metodo si fonda sulla premessa che *"I giudici più lenti tendono a lavorare in modo parallelo invece che sequenziale, ossia tengono troppe pentole contemporaneamente sul fuoco e per questo finiscono per cucinare meno pasti per unità di tempo"*. Il modo di lavoro sequenziale sarebbe invece coerente con il principio della

⁴ Delibera CSM del 25 settembre 2015

“concentrazione del processo” e consente di ridurre in modo non trascurabile la durata dei procedimenti a parità di risorse e di carichi di lavoro. Per definire tale approccio come modello di lavoro in sequenza da sostituire o integrare con un metodo di lavoro in parallelo, occorre un approfondimento che, prendendo spunto da studi scientifici come quello fondato sull’indagine condotta nel 2009 nei tribunali di Milano e Torino da Coviello, Ichino e Persico⁵, tenga anche conto delle peculiarità processuali del rito civile, dell’attesa di giustizia del singolo utente e della presenza di un arretrato ormai tanto stabilizzato da incidere sull’organizzazione del lavoro.

5.3. La gestione dell’impatto del Pct: i protocolli Pct (modello 22)

Infine va considerato che nel settore civile le prassi degli ultimi anni, quelle attuali e quelle che potranno essere sperimentate o perfezionate, sono prevalentemente dedicate ad affrontare l’impatto del Processo Civile Telematico. Per gestire le ricadute organizzative del Pct risulta sempre più necessario avviare una concertazione e una programmazione con il mondo dell’Avvocatura, stabilizzatosi nelle commissioni permanenti ed alimentato dall’uso costante dei **protocolli in materia di processo civile telematico**. L’introduzione del processo civile telematico ha reso evidente come il trattamento di una informazione automatizzata imponga una collaborazione tra i diversi attori del processo ben diversa da quella richiesta quando le informazioni erano trattate su supporto cartaceo. I numerosi protocolli stipulati tendono per un verso a dare attuazione alle regole tecniche del Pct e per l’altro a stabilire procedure di comportamento dei vari attori del processo per supplire ad una normativa lacunosa, contraddittoria ed in alcuni casi incerta, soprattutto nella fase transitoria. L’oggetto dei protocolli è prevalentemente costituito da regole sulle modalità di redazione degli atti processuali, di trasmissione e deposito degli atti telematici, nonché sulle modalità delle comunicazioni telematiche di cancelleria e del rilascio copie ed accesso alle cancellerie. Non sfugge che si è trattato di una attività che in parte risulta superata dai successivi e progressivi aggiustamenti normativi, da cui spesso hanno tratto spunto. Infatti una delle funzioni principali di tali protocolli è stata proprio quella di codificare, e quindi far emergere, le principali difficoltà incontrate negli uffici giudiziari, e di fatto sollecitare l’intervento del Ministero e del Legislatore. (A titolo esemplificativo si possono consultare le BP 2665, 2666, 2667 del Tribunale di Savona, BP 2026 e 2027 del Tribunale di Pordenone; BP 1602 Tribunale di Nocera; BP 1969 Tribunale di Macerata;

⁵Lo studio dimostrerebbe che, considerando un giudice civile a cui vengano assegnati due casi, A e B, richiedenti 100 giorni ciascuno di lavoro, se egli lavora nei giorni pari sul caso A e nei giorni dispari sul caso B impiegherà (circa) 200 giorni a completare entrambi i casi: lavorando in parallelo la durata media è di $199+200/2 = 199.5$ giorni. Se lavora prima solo sul caso A e poi solo sul caso B, completa il primo in 100 giorni e il secondo in 200 dalla data di assegnazione: lavorando in sequenza, su un caso alla volta, la durata media è di $100+200/2 = 150$ giorni. Dunque il lavoro sequenziale allungherebbe la durata di inattività dei casi in attesa di essere presi in considerazione, ma ridurrebbe al minimo possibile la durata di completamento di ciascun caso, consentendo di ridurre la durata totale media.

BP 2340 Procura di Firenze, BP 2398 Tribunale di Imperia, BP 2427 Tribunale di Perugia, BP 2278 Tribunale di Oristano).

Vanno infine segnalate le iniziative volte al supporto degli utenti (es. BP 1936 Tribunale di Terni⁶) che invece mantengono una costante attualità.

5.4. I protocolli nel settore famiglia (modello 23)

Il settore del diritto di famiglia, ed in genere dei diritti della persona, rappresenta sicuramente uno dei settori nell'ambito del quale gli uffici hanno maggiormente investito alla ricerca di soluzioni che permettessero un miglioramento dell'efficienza del servizio sia sotto un profilo quantitativo che qualitativo.

Tali soluzioni si basano, soprattutto, sulla ricerca di procedure condivise con i vari attori del processo: procedure che trovano un humus fertile nella natura stessa del processo di famiglia, caratterizzato da una congenita ricerca della consensualizzazione quale mezzo per la risoluzione della controversia.

In altri termini è nel settore del diritto di famiglia che la creazione di una “cornice” di regole, stabilite in via preventiva e convenzionale, esplica la sua maggiore efficacia: ciò in quanto esse non solo permettono una maggiore prevedibilità delle decisioni ma, soprattutto, finiscono con il costituire una guida ai comportamenti da adottare nell'ambito di una separazione o divorzio e permettono agli avvocati di orientare in modo uniforme la attività di mediazione che da sempre precede in modo naturale l'avvio della fase giudiziale e nella maggior parte dei casi permette di arrivare alla consensualizzazione della separazione o del divorzio.

Non a caso numerosi sono i protocolli redatti dai Tribunali di intesa con i Consigli dell'Ordine degli Avvocati e le diverse Associazioni forensi e con la partecipazione della Procura stante la rilevanza della partecipazione del PM al processo di famiglia. Tra i vari, reperibili nei siti dei Tribunali o segnalati nell'ambito del DOG o dei programmi di gestione ex art. 37, si possono ricordare, senza pretesa di esaustività, quelli del Tribunale di Bergamo, del Tribunale di Firenze, del Tribunale di Sondrio, del Tribunale di Verona, del Tribunale di Milano, del Tribunale di Varese, del Tribunale di Roma, del Tribunale di Reggio Emilia.

In tali protocolli si affrontano vari argomenti (tra cui principalmente la qualificazione e differenziazione tra “spese ordinarie” e “spese straordinarie”, l'individuazione di modalità standard di corresponsione delle spese, di gestione della documentazione a fini fiscali, di individuazione dei documenti da produrre in sede di udienza presidenziale, di ascolto del minore, di utilizzo della CTU psicologica e della CTU patrimoniale).

⁶ Progetto di riorganizzazione dei processi lavorativi attraverso la riorganizzazione del settore civile in ottica Pct

In un settore caratterizzato, nel contempo, da una particolare delicatezza, per i diritti che vi sono in gioco, e da una costante e continua espansione numerica, che impone comunque dei livelli di servizio elevati, i protocolli rappresentano ormai una necessità per conciliare qualità e quantità del servizio giustizia mediante il tentativo di cercare di ridurre l'area del contenzioso, ossia delle questioni che vengono sottoposte al giudice fissando dei parametri standard utili ad orientare la comunità degli utenti.

Le recenti modifiche normative che hanno riguardato la materia, tra cui in particolare la legge sul cd. divorzio breve che ha attribuito nuovi compiti alla Procura (Decreto-Legge 132 del 2014 convertito con modificazioni dalla L. 162 del 2014), hanno da ultimo aperto nuovi ambiti di collaborazione che, questa volta, vedono in primo piano soprattutto tra Procura e Avvocati. Vanno ricordati, a questo proposito i protocolli che disciplinano il deposito in Procura da parte degli avvocati degli accordi di negoziazione in materia di separazione o divorzio e la loro successiva eventuale trasmissione al Tribunale (BP 2696 Tribunale di Isernia).

6. MACROAREA 4: L'ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO PER L'ASSISTENZA AL MAGISTRATO E DELL'UFFICIO PER IL PROCESSO (modelli 24 e 25)

Come già evidenziato, nell'ottica di una piena attuazione dei valori costituzionali e della CEDU, nella delibera del 17 giugno 2015 è fondamentale la relazione strategica esistente tra la programmazione per obiettivi e il miglioramento qualitativo e quantitativo dell'attività del magistrato. A rafforzare questa relazione concorrono tutte le buone prassi finalizzate a innovare la strutturazione interna degli uffici giudiziari direttamente attinenti all'assistenza al magistrato nell'attività giurisdizionale.

Rientrano nell'ambito della organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al magistrato sia gli interventi in genere finalizzati a fornire una migliore assistenza all'attività del magistrato, sia gli interventi più specificamente riconducibili nelle sue varie forme al cd. **Ufficio per il processo (modello 24)**.

L'Ufficio per il processo, quale progetto di miglioramento del servizio giustizia, è tema introdotto dall'art. 50 D.L. n. 90/2014 ma ormai all'ordine del giorno anche del legislatore nell'ambito della riforma della magistratura onoraria e del Ministero che, in mancanza di altre risorse, ha decisamente investito sull'apporto degli stagisti (D.M. 1° ottobre 2015).

Si tratta di un settore complesso, che richiama un rinnovato impegno del Consiglio nello scrutinio delle buone prassi, nella sollecitazione del Ministero della Giustizia a maggiori investimenti, nella formulazione ed aggiornamento di direttive in sede di normativa secondaria. La trasformazione del giudice da unità di lavoro monodimensionale a struttura di lavoro complessa, più volte auspicata e sollecitata con la richiesta dell'assunzione di figure professionali ad hoc (assistenti

di studio, funzionari, tecnici), si presenta oggi, sotto forme diverse ed a strutturazione parziale rispetto all'idea originaria, come una tendenza organizzativa che occorre incentivare, sollecitare e sostenere. Ne sono parte il ripensamento del ruolo della magistratura onoraria, dei tirocinanti e stagisti, del personale di cancelleria, della introduzione del processo telematico.

In questo contesto, pur nell'ambito di risposte all'interpello che sono apparse frammentarie ed incomplete, anche riguardo a realtà il cui stato avanzato è noto da tempo, si è proceduto ad un primo approfondimento anche attraverso fonti diverse, reperite dal web o dai incontri di studio e dai convegni, atteso che sull'argomento esiste una vasta letteratura anche a livello scientifico⁷.

Secondo quanto emerge dalla documentazione inviata a suo tempo dal Tribunale di Firenze (BP 541 segnalata il 7.3.2011), *“l'intuizione di fondo di questa sperimentazione consiste, per un verso, nello spostare dalla cancelleria alla stanza del giudice talune attività di gestione dei fascicoli direttamente connesse all'udienza (dalle annotazioni sulla copertina dei fascicoli all'invio del verbale alle parti per posta elettronica agli avvisi ai CTU o alle parti non presenti in udienza); per altro verso, nel saldare tale attività esecutiva con quella di collaborazione alle funzioni giurisdizionali in senso stretto (redazione di una scheda del fascicolo con la sintesi delle posizioni delle parti e l'annotazione degli eventi del processo, esecuzione di ricerche di giurisprudenza, predisposizione di provvedimenti)”*. Al primo schema di ufficio del processo risalente al 2011, con il contributo dell'Università di Firenze il Tribunale di Firenze ha fatto seguire una ricerca sull'impatto della collaborazione di giovani tirocinanti e stagisti con i giudici del settore civile nel periodo 2008-2012, certificando la positiva ricaduta dell'Ufficio per il Processo sia sull'organizzazione del lavoro dell'ufficio nel suo complesso, sia sulla capacità produttiva del giudice che se ne avvale. Ne è seguita la connessione all'innovazione tecnologica ed al Pct attraverso l'utilizzo della Consolle del magistrato di cui ha ampliato gli orizzonti quale strumento di assistenza al giudice.

Il progetto ha consentito di effettuare valutazioni, qualitative e quantitative, dell'impatto del nuovo sistema di lavoro. Le valutazioni di produttività, basate sulla metodologia di calcolo dei tempi pieni equivalenti, tiene conto del numero di sentenze, (contestuali e non), di provvedimenti e di udienze realizzate in un anno. I dati sono stati elaborati attraverso la creazione di tre indicatori: l'indice di smaltimento, l'indice di durata ed l'indice di ricambio. Per la verifica di produttività sono stati impiegati i dati già elaborati ai fini dell'ispezione per il triennio 2009 –2011 nel

⁷Il dibattito ha preso le mosse sin dal 2003 dal circuito della magistratura associata e da quello degli Osservatori per la giustizia, giungendo ben presto ad interessare anche il mondo accademico e quello degli specialisti della organizzazione. Per una approfondita disamina storica del dibattito sul tema, V. S. ROSSI e L. VERZELLONI, Verso l'ufficio per il processo, in Quaderni di giustizia e organizzazione, 2007, 3, pagg. 122 e ss.. ZAN, L'Ufficio per il processo tra mito e realtà, ivi, 2007, 2, pagg. 112 e ss. Per un contributo recente, FABBRINI, Convenzioni e collaborazioni tra enti locali: l'ufficio per il processo, in SCIACCA, VERZELLONI, MICCOLI, Giustizia in bilico - i percorsi di innovazione giudiziaria: attori, risorse, governance”, Roma, 2013, pagg. 315 e segg..

Tribunale, mentre per il calcolo degli indicatori i dati sono stati estratti dal CISIA di Firenze tramite il sistema SICID. L'ipotesi di fabbisogno era identificato in 2 stagisti per ogni giudice ma non ha avuto seguito. L'analisi qualitativa, condotta tramite un questionario e integrata con interviste di approfondimento ai referenti di progetto e a tutti gli attori coinvolti (giudici, agli stagisti e al personale di cancelleria), ha consentito di verificare l'adesione dei magistrati al progetto.

Lungi da apparire un problema poco rilevante, l'esperienza dei referenti e coordinatori del progetto conferma che il primo passaggio affrontato è stato di tipo culturale. La cultura del giudice, talvolta presentata come orientata alla piena autonomia, spesso si traduce in un controllo totale della propria attività, fino ad arrivare ad una vera e propria "diffidenza" rispetto al personale di *staff*. Nel caso specifico si apprende che il percorso di inserimento degli stagisti è stato tarato fortemente sull'aspetto formativo, ma ha cercato anche di salvaguardare la sperimentazione del modello di Ufficio per il Processo, ponendo al primo posto la continuità della presenza di assistenza per ogni magistrato. Nel corso del tempo il progetto si è maggiormente definito e strutturato sulla gestione dell'udienza ed sullo studio del fascicolo, quindi sulla predisposizione del ruolo e del verbale di udienza, nonché nell'ausilio al magistrato nella intestazione delle sentenze e nella predisposizione, in formato elettronico, di una bozza delle sentenze e/o ordinanze, limitatamente alle parti di motivazione relative al fatto ed allo svolgimento del processo, nonché, a richiesta e su istruzione del giudice, nella raccolta e selezione ragionata di massime giurisprudenziali pertinenti ai casi affrontati.

Il modello sperimentato si è caratterizzato per la presenza di due potenziali ruoli distinti: l'assistente d'udienza e l'assistente di studio, o assistente del magistrato. Tali ruoli si profilano su due percorsi formativi e professionali preferibilmente distinti: uno stagista studente ad uno stagista tirocinante avvocato:

- a) Assistente di udienza, assegnato in prevalenza allo stagista studente, che in un modello di ufficio del processo strutturato potrebbe essere impersonato dal personale di cancelleria, con maggiore qualificazione giuridica delle proprie attività. Di fatto sono attività che lo stesso personale di cancelleria potrebbe ad oggi ricoprire se non vi fossero delle scoperture di organico elevate, che mettono a serio pericolo lo svolgimento della stessa attività ordinaria;
- b) Assistente di studio, assegnata in prevalenza allo stagista praticante avvocato, ma che nel modello di ufficio del processo può essere rappresentata da personale qualificato, come nei modelli organizzativi europei in cui il magistrato coordina uno *staff* di assistenti qualificati.

Dal confronto emerge chiaramente che il numero di sentenze pubblicate dai giudici con stagista supera di circa il 50% il numero di sentenze pubblicate dai giudici non affiancati, nonostante un minore numero di udienze, a condizione di mantenere stabilmente il rapporto di collaborazione con gli stagisti e un flusso di lavoro in entrata costante. Il miglioramento appare ancora più netto se si considerano le sole sentenze con lettura delle motivazioni contestuale all'udienza. Questo avviene perché uno dei maggiori benefici apportati dallo stagista in affiancamento è lo studio e la preparazione dei fascicoli in vista dell'udienza: ciò permette al magistrato di arrivare all'udienza preparato per poi poter scrivere e depositare la sentenza al termine dell'udienza stessa. Dall'analisi qualitativa svolta emerge che il progetto di sperimentazione dell'Ufficio per il Processo attraverso l'introduzione degli stagisti sia stato molto apprezzato. Il 94% dei giudici ritiene infatti che il progetto complessivamente sia stato ottimo o buono. Rispetto alla funzione organizzativa di "assistente del giudice" emerge come discriminanti le variabili "durata dello *stage*" e "permanenza settimanale dello stagista". Pertanto è stato ipotizzato che è proprio la funzione dell'assistente d'udienza quella che può rappresentare un elemento di riuscita del modello organizzativo dell' Ufficio per il Processo. Tale assistenza è quella che determina benefici ed utilità immediati, ove intesa in una dimensione molto ampia, non limitata alle mansioni di semplice assistenza durante l'udienza. L'assistente d'udienza è infatti in grado di interfacciarsi con le cancellerie prima e dopo la stessa udienza, di studiare e preparare delle sintesi dei casi e supportare il giudice nelle ulteriori attività. È in questo modello che difatti si realizza l'esempio più avanzato di sperimentazione di Ufficio per il Processo e che, lungi dall'essere una declinazione di "Ufficio del Giudice", pone al centro delle attività l'integrazione delle diverse funzioni organizzative a presidio della buona riuscita del processo. La cancelleria non può essere esclusa da tale processo.

Da segnalare anche la Convenzione quadro per il finanziamento dei tirocini formativi presso gli uffici giudiziari del distretto, sottoscritta in data 20 luglio 2015 tra la Regione Marche, la Corte di Appello di Ancona in rappresentanza di tutti gli uffici giudiziari delle Marche, il T.A.R. Marche, le Università degli studi di Urbino, Macerata, Camerino e l'Università Politecnica delle Marche⁸ che prevede l'impegno della Regione Marche a sostenere il progetto con risorse finanziarie pari ad € 1.200.000,00 del FSE 2014/2020, destinate a finanziare n.240 tirocinanti, mediante avvisi pubblici regionali rivolti a giovani laureati in giurisprudenza, formalmente ammessi dai competenti uffici giudiziari a svolgere il tirocinio formativo, di carattere teorico-pratico per la durata di 18 mesi, ai quali verrà erogata, se utilmente collocati in una graduatoria basata sugli indicatori ISEE, un'indennità mensile del valore di €400,00 lordi.

⁸ Progetto sperimentale di finanziamento e monitoraggio per i tirocini formativi previsti dall'art.73 D.L. 69/13 e successive modifiche da svolgersi presso gli uffici giudiziari del distretto della Corte di Appello di Ancona e presso il T.A.R. delle Marche (fonte normativa: comma 17 del citato art. 73)

Anche la lettura del bilancio sociale del Tribunale di Milano per l'anno 2013 fa emergere il valore della partecipazione dei tirocinanti nella gestione sia qualitativa della attività dell'ufficio, consentendo al magistrato togato di dedicare le proprie energie allo studio delle cause più complesse e alla redazione degli atti impegnativi, sia il loro contributo ad un incremento significativo di produttività (fino al 20% circa), e all'aggressione significativa dell'arretrato, a condizione di mantenere stabile nel tempo il rapporto con un numero sufficiente di stagisti (almeno due per ogni giudice). A differenza del Tribunale fiorentino, il Tribunale lombardo, dopo le segnalazioni "storiche" (BP 964 e 1351) ha fatto pervenire un aggiornamento all'esito dell'interpello del 17.6.2015 (BP 1951). Degna di nota è l'impostazione offerta dagli operatori lombardi, fondata su una visione strategica che coniuga aspetti tecnologici, gestione dell'arretrato e della durata dei processi e ufficio per il processo. Centrale è la programmazione di ingresso, assegnazione e ricambio degli stagisti, per la garanzia di continuità di un Ufficio per il processo essenzialmente centrato su tale figura che per natura è temporanea.

Sembra confermata, anche per l'ufficio per il processo, la considerazione che l'esperienza, almeno nelle sedi più avanzate, ha raggiunto il massimo livello possibile con le condizioni date: sicché è ragionevole ritenere che obiettivo di breve termine può essere l'allineamento progressivo di tutti o gran parte degli uffici ai livelli più avanzati, unitamente alla progressiva estensione dell'esperienza anche al settore penale. Tutto ciò in attesa di un diverso quadro di risorse umane e materiali da mettere in campo. Un esempio di tale elaborazione più matura è rappresentata dai primi esempi di decreti che formalmente istituiscono un Ufficio per il processo intorno al giudice togato con poteri di organizzazione e di direzione e con previsione di risorse assegnate al singolo giudice ovvero in condivisione tra più giudici, pur sempre nei limiti delle risorse esistenti (BP 2703 Tribunale di Isernia).

In quest'ottica meritano attenzione quelle esperienze finalizzate al reperimento di personale esterno che, ancora prima di costituire una riserva per la costituzione dell'ufficio del processo, rappresenta una risorsa necessaria per l'attività ordinaria dell'ufficio: vanno quindi ricordate le convenzioni con i Consigli dell'Ordine degli Avvocati e con gli enti territoriali per il distacco di personale e l'inserimento di lavoratori socialmente utili e di personale in mobilità, le varie forme di volontariato, l'utilizzo del servizio civile, la fruizione di borse di studio e tirocini presso le cancellerie (ad esempio BP 1897 Corte di Appello di Milano; BP 2196 e BP 2227 Tribunale di Pistoia; BP 2563 Tribunale di Reggio Calabria; BP 2700 e BP 2701 Tribunale di Isernia).

Componente essenziale di un ufficio del processo, che si fonda sulla qualità della giurisprudenza, è l'attuazione di esperienze di **banca dati della giurisprudenza di merito (modello 25)** (BP 2637 Corte di Appello di Torino; BP 2636 e BP 2629 Corte di Appello di Torino nel

settore lavoro; BP 2632 Tribunale di Vercelli; BP 2344 Corte di Appello di Roma nel settore lavoro; BP 2254 Tribunale di Roma Banca dati SIR-FIND e banca dati MAG-CTU; BP 2263 Corte di Appello di Roma Banche dati e precedenti; BP 1627 Tribunale di Trapani banche dati giurisprudenza con tirocinanti). Si tratta di iniziative che meritano un progetto complessivo che è già stato oggetto di interlocuzione del Consiglio con il Ministero e che deve coinvolgere anche la Scuola Superiore della magistratura, con l'apporto di risorse umane e tecnologiche adeguate, ed un necessario contributo giuridico della magistratura e della Corte di Cassazione.

7. MACROAREA 5: L'ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO PER L'ASSISTENZA AL CITTADINO

7.1. L'esperienza dell'Urp (modello 26)

La realizzazione di uffici Urp è una prassi ormai diffusa in numerosi uffici giudiziari sicché può ritenersi una buona prassi ormai consolidata che non richiede un particolare approfondimento.

Appare peraltro utile rinviare al nuovo portale pubblico del CSM la pubblicazione della normativa più rilevante in materia, al fine di fornire una guida agli uffici che volessero avviare tale esperienza, nonché l'individuazione delle esperienze realizzate mediante un link alle pagine web che ciascun sito Urp ha realizzato.

7.2. I nuovi modelli di front office degli uffici giudiziari (modello 27)

E' invece importante dare conto di una nuova modalità di organizzazione del *front office* che, spesso, si innesta sulla più tradizionale esperienza dell'Urp creando una modalità di Ufficio relazioni con il pubblico caratterizzato dalla presenza di sportelli dedicati, capaci di offrire servizi di competenza del Tribunale e della Procura (p.e.: il rilascio di informazioni procedurali in materia di Volontaria Giurisdizione; asseverazioni di perizie; ritiro dei rendiconti; atti notori; richieste e rilascio dei certificati penali e carichi pendenti del Casellario; richieste e rilascio dei permessi di colloquio con detenuti; informazioni generiche e guida ai servizi).

Si tratta invero di servizi che da un lato alleggeriscono il *back-office* dell'Ufficio, centralizzando il *front office* con uffici multi-servizi che assorbono le richieste del maggior numero di persone che fisicamente accedono agli uffici giudiziari; dall'altro standardizzano lo stesso rilascio delle informazioni e degli atti con un indubbio beneficio, in ultima analisi, per la qualità del lavoro del magistrato e per la resa del servizio agli utenti. Da segnalare, in quest'ambito, le esperienze realizzate unificando presso un unico punto di *front office* tanto i servizi erogati dal Tribunale quanto quelli erogati dalla Procura. Inoltre l'evoluzione del *front office* degli uffici giudiziari, oltre che tramite il rafforzamento del ruolo e delle competenze dell'Urp, avviene, in molti casi, attraverso la realizzazione di servizi istituzionali per l'utenza (avvocati o cittadini)

tramite il web. L'esperienza è stata replicata in molti contesti istituendo la possibilità di indirizzare richieste agli uffici giudiziari per via telematica attraverso un **web front office** (cfr. BP 1854 Procura di Lecco, BP 1980 Procura di Milano). Si segnalano in particolare la possibilità di richiedere tramite il sito internet dell'ufficio copia degli atti (BP 2197 Tribunale di Sondrio: richiesta copie *on line*), copia delle sentenze (BP 1902 Corte di Appello Milano: richiesta copie sentenze penali tramite sito web), colloqui con i magistrati (BP 1978 Procura di Milano: intranet per permessi di colloquio dei detenuti); la possibilità di reperire sul sito internet dell'ufficio informazioni in ordine alla rete dei servizi sociali (BP 2121 Tribunale per i minorenni di Brescia: Rubrica Servizi Socio-assistenziali del Distretto - Costruzione di un indirizzario completo e aggiornato dei Servizi Sociali operanti nel distretto, accessibile online attraverso il sito internet del Tribunale) ed all'albo dei CTU (BP 2431 Tribunale di Milano albo CTU on line, BP 2699 Tribunale di Isernia).

Tra le iniziative finalizzate a fornire servizi di *front office* per cittadini ed avvocati vanno infine ricordate quelle nell'ambito delle quali sono stati realizzati degli sportelli informativi sul Pct (cfr. BP 2251 Tribunale di Roma, BP 2260 Corte di Appello di Roma, BP 2267 Tribunale di Viterbo, BP 1904 Corte di Appello Milano, BP 2350 Tribunale Velletri).

7.3. Gli sportelli di prossimità (modello 28)

Da ormai tre anni, il Comune di Bologna ha intrapreso un percorso di collaborazione (Patto per la Giustizia) con gli Uffici giudiziari, le Istituzioni regionali e locali, l'Università degli studi, le Associazioni imprenditoriali e quelle del Terzo settore, gli Ordini professionali con lo scopo di realizzare interventi finalizzati ad aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione degli Uffici giudiziari ed incrementare e qualificare i servizi al cittadino della giustizia civile e della giustizia penale.

I progetti sviluppati hanno riguardato l'estensione della gestione digitale e telematica delle procedure, la semplificazione dei flussi informativi e documentali tra Comune di Bologna e uffici giudiziari, lo sviluppo possibile di Sportelli di prossimità per il cittadino/utente.

Il settore della Volontaria Giurisdizione, ed in particolare le procedure relative a Tutele, Curatele, Amministrazioni di Sostegno, è sicuramente uno dei settori nei quali il rapporto tra cittadino-utente e sistema giustizia può essere migliorato in modo sensibile.

E' noto, infatti, come tali procedure sono caratterizzate da un continuo rapporto tra cittadino e ufficio giudiziario per il deposito di istanze, richieste, rendiconti, documenti di vario genere. Tale deposito, che avviene quasi esclusivamente in modalità cartacea, determina la necessità di accessi frequenti alla cancelleria dell'ufficio giudiziario con un conseguente sovraccarico dell'attività di queste ultime e difficoltà nel gestire un considerevole flusso di persone: nel contempo tale sistema

determina un disagio per i cittadini che, proprio perché coinvolti in procedure che riguardano persone fragili, già vivono situazioni personali di difficoltà e di estremo impegno del loro tempo e, peraltro, hanno necessità di un supporto alla loro attività spesso totalmente volontaristica.

Una delle soluzioni per migliorare questo rapporto tra utenti della giustizia e sistema giudiziario è rappresentato dalla creazione dello Sportello di Prossimità.

Lo sportello di prossimità può svolgere due funzioni complementari tra loro:

a) una funzione di offerta di consulenza ed ausilio ai cittadini.

Sia nell'esperienza avviata dal Tribunale di Monza, che quella avviata dal Tribunale di Bologna, in collaborazione con gli enti territoriali, sono stati pensati dei luoghi fisici nei quali i cittadini possono recarsi e ricevere supporto da funzionari competenti (servizi sociali, funzionari amministrativi) e in alcuni casi con la consulenza gratuita di Avvocati dell'Ordine.

b) una funzione di punto di accesso per il deposito di atti al Giudice Tutelare.

Tale attività prevede che venga attivato un Punto d'Accesso, usufruibile presso lo Sportello, con il quale viene fornito un supporto all'utenza per la predisposizione e il deposito telematico di istanze per l'apertura di procedure nell'ambito della cosiddetta Volontaria Giurisdizione e consente di gestire, sempre con modalità telematica, invio (e ricezione) di documenti al Giudice Tutelare.

Tale funzione risulta realizzata nell'ambito del progetto "Servizi Informatici Innovativi nell'ambito del Patto per la Giustizia della Città di Bologna", promosso e coordinato dal Comune di Bologna e di cui fa parte il Tribunale di Bologna. In tale progetto è stato realizzato anche un punto di accesso telematico quale progetto prioritario tra quelli individuati dal Piano Strategico Metropolitano di Bologna.

Tra le azioni prioritarie individuate nel progetto di Bologna vi è infatti la certificazione di un Punto di Accesso del Comune di Bologna al Processo Telematico del Ministero della Giustizia, strumento necessario per gestire con modalità digitale e telematica il deposito di atti, i flussi documentali, le comunicazioni con gli uffici giudiziari.

Con "il deposito a distanza" i cittadini potranno risparmiare tempo, spostamenti e costi diretti: soluzione che viene incontro anche ai problemi creati dalla chiusura delle sezioni distaccate dei Tribunali. E' stato peraltro valutato che per ogni fascicolo (nell'ambito delle Tutele, Curatele, Amministrazioni di Sostegno) depositato tramite lo Sportello, c'è un risparmio di 200 Euro per la P.A., e di circa 146 Euro per il privato cittadino.

Ma con la certificazione di un Punto di Accesso del Comune di Bologna al Processo Telematico del Ministero della Giustizia, anche i funzionari del Comune di Bologna, attraverso i meccanismi di una piattaforma di interoperabilità e grazie ad applicazioni appositamente previste,

potranno accedere alle funzionalità del Processo Telematico, con grande vantaggio in termini di risparmi di tempo, di costi e di certezza nell'espletamento delle procedure.

In tale contesto è stata avviata a Bologna anche la sperimentazione e avvio a regime (dall'autunno 2016) della gestione digitale e telematica della procedura del Trattamento Sanitario Obbligatorio, attraverso la collaborazione tra AUSL, Comune, Tribunale.

Va segnalato che analoga iniziativa, relativa alla gestione telematica dei TSO, è stata realizzata anche dal Tribunale di Genova ed è ormai a regime, senza però la realizzazione di un punto di accesso.

Va infine evidenziato che il progetto "sportelli di prossimità" è stato valutato dal Ministero della Giustizia come una "Buona pratica" da sviluppare e diffondere, sia a livello territoriale verso i 55 comuni della Città Metropolitana, che a livello nazionale. Le risorse potranno essere reperite attraverso il Programma Operativo Nazionale "Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020".

8. LE PRASSI INFORMATICHE

Una valutazione a parte deve essere condotta riguardo alle prassi informatiche o, in generale, tecnologiche, con la premessa che esse sono trasversali alle varie attività di innovazione sin qui analizzate afferenti il settore giudicante civile, il settore giudicante penale e il settore requirente.

La rilevazione ha consentito di individuare due macro-categorie:

- a) iniziative degli uffici giudiziari che, a fronte di bisogni impellenti non risolvibili altrimenti con strumenti forniti dal Ministero, si ingegnano a utilizzare software e a organizzare procedure che suppliscono alla mancanza di tempestivi interventi del Ministero (soprattutto nel settore penale);
- b) iniziative degli uffici giudiziari che, di fronte ad un intervento sistematico del Ministero (in particolare il PCT ma anche la diffusione di SICP), organizzano la diffusione e il consolidamento dei sistemi ministeriali.

Le iniziative classificabili sub a) costituiscono una tendenza costante almeno dal 2008: nei settori (in primo luogo penale) dove l'azione ministeriale si è arrestata per anni, gli uffici giudiziari hanno avviato strategie che implicano una evidente attività di supplenza. Tali iniziative, però, scontano la mancanza di sistematicità che può derivare solo da una iniziativa ministeriale, fondata su prestabiliti e comuni presupposti normativi, organizzativi e tecnologici e distribuita uniformemente su tutto il territorio. La natura stessa delle iniziative ha, come conseguenza, il rischio che queste esperienze si dissolvano con il trasferimento del loro principale ideatore, sia esso un dirigente dell'ufficio, un magistrato o un cancelliere. A tale criticità si aggiunge, in alcuni casi, l'ulteriore problematica originata dalla mancanza di chiarezza in ordine alla proprietà del sw utilizzato con tutti i conseguenti problemi in tema di licenze d'uso, riconoscimento di diritti a

personale anche interno che elabora il sw etc. A fronte di tali criticità ne va peraltro evidenziato l'indubitabile pregio, nel senso di creare una "cultura del cambiamento" quasi sempre legata a interventi di tipo negoziato e collettivo: l'eredità più importante di tali iniziative è spesso proprio quella di avere svolto un ruolo di "apripista" lasciando poi il passo alle iniziative ministeriali. E' del resto fondamentale che gli uffici abbiano la medesima capacità di intervento nell'abbandonare le prassi quando esse siano soppiantate da moduli, procedure ed applicativi di fonte ministeriale che, quasi sempre, di queste prassi fanno utile tesoro proprio per la scelta dell'applicativo più utile ed adeguato all'intero sistema.

Le iniziative classificabili sub b) rappresentano invece una tendenza più recente e confermano, se ve ne fosse bisogno, come in realtà gli uffici sono recettivi rispetto ai progetti centrali laddove si tratti di progetti sistematici e rispondenti alle esigenze degli uffici stessi. Anche in questo caso molte iniziative nascono dall'esigenza di supplire a carenze normative, organizzative (in particolare di investimenti di risorse) e tecnologiche che connotano i progetti ministeriali. Ma in questo caso il completamento e l'integrazione del progetto ministeriale può essere anche letto come un modo di "contestualizzare" il progetto stesso nell'ambito delle varie realtà.

Il settore delle buone prassi informatiche è particolarmente denso, soprattutto nel settore penale, in considerazione della contestualità dell'avvio di una consistente opera di informatizzazione del processo penale. La copiosità della produzione è legata anche al particolare impulso fornito dal Consiglio con le sue delibere in materia di Pct e Ppt⁹, nonché attraverso l'opera dei Rid e dei Magrif che costituiscono una rete di riferimento capace di stimolare ed accompagnare l'iniziativa degli uffici, nonché di favorire la diffusione e replicabilità delle prassi. Il flusso di prassi è continuo e vorticoso, caratterizzato anche dalla fisiologica mutevolezza del settore informatico, per cui in questa sede ci si limiterà a brevi cenni e ai principali riferimenti sulle prassi informatiche rinvenibili in banca dati e saranno ulteriormente valorizzate nel portale di comunicazione che a breve sarà in funzione.

8.1. MACROAREA 6: LE PRASSI INFORMATICHE NEL SETTORE CIVILE

Si è già fatto riferimento ampiamente alle prassi in materia di processo civile telematico.

In questa sede si vogliono invece segnalare due ulteriori iniziative, più specifiche e di taglio più operativo, che riguardano due temi tra loro connessi sotto il profilo dell'apprendimento all'uso delle tecnologie: la formazione in materia di Pct e l'utilizzo della Consolle con particolare al delicato problema della redazione dei verbali di udienza.

⁹ Delibere CSM del 13 maggio 2015 e 14 ottobre 2015

8.1.1. Formazione sul Pct (modello 29)

Quanto alla formazione in materia di Pct si segnalano le attività riguardanti l'uso della Consolle (cfr. BP 2241 Tribunale di Rieti, BP 2200 Tribunale di Sondrio, BP 2264 Corte di Appello di Roma, BP 2256 Tribunale Roma, BP 2253 Tribunale di Roma, BP 2261 Corte di Appello di Roma, BP 2245 Tribunale di Frosinone), con il coinvolgimento degli avvocati e nell'ottica di una formazione rivolta a magistrati, tirocinanti, Got e personale amministrativo. Tali iniziative hanno fatto da apripista alla formazione poi organizzata dalla Scuola Superiore della magistratura e dalla formazione decentrata.

8.1.2. Verbali di udienza (modello 30)

Quanto all'utilizzo della Consolle in fase di udienza, vanno segnalate le iniziative che attengono alla gestione dei verbali dell'udienza civile nell'ambito del Pct (BP 2634 Tribunale di Vercelli; BP 2630 Corte di Appello di Torino, BP 1884 Corte di Appello L'Aquila, BP 2204 Tribunale di Sondrio, BP 2249 e BP 2250 Tribunale di Roma, BP 2266 Tribunale di Viterbo, BP 2311 Tribunale di Matera, BP 2238 Tribunale di Tivoli), finalizzate a ridurre gli effetti negativi connessi, soprattutto, all'allungamento dei tempi dell'udienza stessa.

8.2. MACROAREA 7: LE PRASSI INFORMATICHE NEL SETTORE PENALE (modelli 31-32-33)

Dopo una stasi durata svariati anni l'informatizzazione del settore penale si è rimessa in moto a seguito di alcune iniziative ministeriali finalizzate a diffondere progetti già da tempo predisposti ma di cui era stata accantonata sia la distribuzione che l'evoluzione. Nel contempo è stata estesa anche al settore penale il sistema delle notifiche via pec attribuendo, attraverso un apposito intervento normativo, efficacia giuridica a tale strumento. Infine, in vista della realizzazione di un sistema integrato per la gestione del processo penale telematico, la Dgsia ha operato alcune scelte in tema di dematerializzazione degli atti dando seguito ad alcune attività già avviate dagli uffici giudiziari.

Occorre segnalare:

Con riferimento al **SICP e altri**, si segnala la BP 2018 (Tribunale di Napoli), con cui è stato avviato un monitoraggio dei ticket aperti e delle risposte dell'assistenza alle esigenze degli utenti, verificando sia i tempi che la qualità delle risposte dell'assistenza. Tale esperienza merita di essere riprodotta sul territorio nazionale, anche in vista del prossimo ed innovativo contratto di assistenza preannunciato dal Ministero; in attesa dell'attuazione del portale delle notizie di reato varie Procure hanno avviato corsi di formazione e hanno predisposto manuali o tutor via web (cfr. BP 2505 Procura di Piacenza) per formare le forze di Polizia giudiziaria ed avviare l'utilizzo del sistema (cfr.

BP 1593 Procura di Lucca, BP 2068 Procura di Teramo, BP 2330 Procura di Firenze, BP 2366 Procura di Piacenza, BP 1616 Procura di Patti); con riferimento all'applicativo **Giada** relativo alla fissazione automatica delle udienze (cfr. BP 1849 Tribunale di Milano), si segnalano le prassi BP 2243 Tribunale di Rieti, BP 2209 Tribunale di Pistoia, BP 2422 Procura S. Maria C.V., BP 2649 Procura di Napoli, che spesso accompagnano all'adozione del sistema, ormai assunto dal Ministero, con variazioni tabellari volte ad incidere sulla distribuzione degli affari basata su criteri qualitativi e quindi una diversa organizzazione dell'ufficio; con riferimento ad **Atti e Documenti**, di rilievo risulta BP 1681 della Procura Nola, volta a predisporre una adeguata formazione degli utenti e la predisposizione di una modulistica di ufficio riutilizzabile ed adeguabile da ogni singolo utente.

Anche **l'avvio delle notifiche (e comunicazioni) telematiche (modello 32)** richiede un impegno organizzativo degli uffici: l'introduzione dell'applicativo **SNT** ha sollecitato buone prassi (BP 2404 Procura Generale Firenze, BP 1595 Procura Lucca, BP 1632 Procura Frosinone, BP 1873 Tribunale di Sorveglianza Milano; BP 2708 Tribunale di Isernia) in materia di formazione sull'applicativo e la adozione di prassi organizzative per la classificazione e l'archiviazione delle ricevute delle notifiche nonché per il deposito in cancelleria degli atti la cui notifica non è andata a buon fine con creazione, in alcuni casi, di cancellerie centralizzate, per far fronte alle carenze dell'applicativo; nonché ancora provvedimenti di autorizzazione in via generale delle notificazioni / comunicazioni telematiche indipendentemente dall'autorizzazione o disposizione da parte del singolo Giudice. Va poi segnalato che a fianco di tale strumento ufficiale, unico che ha validità per le comunicazioni processuali, si è diffuso l'utilizzo della **Pec** per le comunicazioni amministrative, che hanno sollecitato l'adozione di prassi e protocolli, per es. ad opera delle Procure presso i Tribunali per i Minorenni (BP 1758 Milano, BP 2087 Catania) per le comunicazioni con organi esterni, ovvero di uffici che hanno disciplinato i rapporti con l'Unep (BP 2061 Tribunali di sorveglianza di Palermo, BP 1925 Corte di Appello di Milano), ovvero per la gestione di alcune comunicazioni interne (BP 2199 Tribunale di Sondrio), o per la comunicazione con gli istituti penitenziari e l'Uepe (BP 1873 Tribunali di sorveglianza di Milano).

Estremamente positiva l'esperienza sorta a seguito della distribuzione da parte del Ministero delle licenze di uno specifico applicativo, che ha consentito a vari uffici e ai Tribunali di Sorveglianza un **uso sistematico della videoconferenza per la gestione dei colloqui tra il magistrato di sorveglianza e i detenuti (modello 33)**, con significativi vantaggi sia sotto il profilo della riduzione dei costi di trasferta, sia sotto il profilo della riduzione dei tempi di gestione dei colloqui, così importanti per il trattamento del detenuto (BP 1639 Ufficio di sorveglianza di Lecce, BP 2333 Tribunale di sorveglianza Roma, BP 2183 Tribunale di sorveglianza Potenza, BP 1876 Tribunale di sorveglianza Milano).

9. CONCLUSIONI

Il manuale ricognitivo consente

- 1) di raccogliere per materie, obiettivi e linee organizzative le buone prassi vigenti, così da costituire un vademecum per gli uffici che, consultandolo, potranno trovare i riferimenti per le prassi da replicare o da cui comunque trarre spunto, anche in relazione alla dimensione dell'ufficio di riferimento, così da potersi ipotizzare spontanei "gemellaggi" – virtuali o effettivi – fra uffici omologhi;
- 2) di delineare alcuni "modelli", intesi come schemi di prassi che hanno già raggiunto una diffusività ed una replicabilità tale da farne un sicuro riferimento per una buona organizzazione dell'ufficio;
- 3) di costituire la base, allo stato, per una più completa e strutturata manualistica delle migliori prassi, che deve mirare a delineare analiticamente lo schema del singolo modello, supportato da una analisi e da uno studio (statistico, tecnico, giuridico, informatico) che lo renda facilmente applicabile alle diverse realtà giudiziarie e territoriali. Si tratta di un obiettivo ulteriore che richiede l'apporto di risorse e professionalità specialistiche che dovranno eventualmente essere acquisite nell'ambito di una nuova fase del progetto; in alternativa sarà la pubblicazione sul portale e la conseguente normale interazione fra uffici, nonché un'attività di supporto del Consiglio e, auspicabilmente, della Scuola Superiore, a realizzare la piena concretizzazione del manuale ideato nel 2010.

I 33 modelli di riferimento assumono nella prassi le denominazioni più diverse ma è utile una catalogazione che preveda una denominazione comune che il Csm suggerisce agli uffici, per facilitarne la consultazione, la stabilizzazione evolutiva e l'esportazione.

Il manuale non ha pretese di esaustività, sia in quanto relativo solo al *focus* su cui con la delibera del 17 giugno 2015 il Consiglio ha inteso prestare la sua attenzione, sia in quanto la rilevazione dipende dalla collaborazione degli uffici e può rivelarsi non completa. In quest'ottica, le prassi indicate, rispetto ai singoli uffici, ben potrebbero avere moduli replicati anche in altri uffici sopra non riportati.

Rappresenta però una possibilità concreta di confronto dei dirigenti con i modelli selezionati, per verificarne la concreta attuazione nel proprio contesto e la relativa efficacia migliorativa delle performance dell'ufficio.

**ELENCO DEI N.33 MODELLI DI ORGANIZZAZIONE PIÙ DIFFUSI NEGLI UFFICI GIUDIZIARI ITALIANI
PER MACROAREA**

MACROAREA 1 Cooperazione con il territorio	
Modello 1	Tavoli (o patti) per la giustizia
Modello 2	Uffici per l'innovazione
Modello 3	Commissioni permanenti Pct
Modello 4	Bilanci sociali e carte dei servizi

MACROAREA 2 Organizzazione del processo penale	
Modello 5	Criteri di priorità / Lavoro in sequenza
Modello 6	Uffici per la definizione degli affari semplici
Modello 7	Uffici per la gestione dell'art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali
Modello 8	Dematerializzazione delle istanze di accesso ex art. 335 cpp
Modello 9	Sistemi di ascolto delle intercettazioni
Modello 10	Scambi informativi tra Procura e Sezione fallimentare
Modello 11	Archiviazione digitale e trasmissione telematica delle sentenze
Modello 12	Trasmissione telematica degli atti al Tribunale del riesame
Modello 13	Comunicazione dei verbali di udienza in formato digitale
Modello 14	Trasmissione degli atti dal giudice civile alla Procura
Modello 15	Altre esperienze di semplificazione tramite la dematerializzazione e la trasmissione telematica
Modello 16	Trasmissione delle notizie di reato
Modello 17	Protocolli per le indagini preliminari
Modello 18	Gestione della messa alla prova e del lavoro di pubblica utilità
Modello 19	Protocolli sulla liquidazione onorari nel gratuito patrocinio

MACROAREA 3 Organizzazione del processo civile	
Modello 20	Riduzione dell'arretrato ultratriennale e i criteri di priorità
Modello 21	Lavoro in sequenza
Modello 22	Protocolli Pct
Modello 23	Protocolli nel settore famiglia
MACROAREA 4 Organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al magistrato e dell'Ufficio del processo	
Modello 24	Ufficio per il processo : esperienze
Modello 25	Banca dati della giurisprudenza di merito
MACROAREA 5 Organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al cittadino	
Modello 26	URP
Modello 27	Evoluzione del Front Office
Modello 28	Gli sportelli di prossimità
MACROAREA 6 Prassi informatiche nel settore civile	
Modello 29	Formazione sul Pct
Modello 30	Verbali di udienza
MACROAREA 7 Prassi informatiche nel settore penale	
Modello 31	SICP e altri moduli
Modello 32	Notifiche telematiche SNT, Pec/Tiap
Modello 33	Sistemi di videoconferenza per i Tribunali di Sorveglianza

ELENCO DELLE BUONE PRASSI VALIDATE PERVENUTE NEL PERIODO 17 GIUGNO 2015 – 31 MAGGIO 2016

PER MACROAREA E MODELLO ORGANIZZATIVO

Numero prassi validata	Macroarea	Modello organizzativo	Ufficio	Città
1486	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale di Sorveglianza	Venezia
1528	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Lucca
1535	Organizzazione del processo penale	SDAS	Tribunale	Monza
1553	Organizzazione del processo civile	Riduzione arretrato e criteri priorità	Tribunale	Cremona
1554	Organizzazione del processo penale	Gestione messa alla prova e lavoro di pubblica utilità	Tribunale	Cremona
1560	Organizzazione del processo penale	Gestione messa alla prova e lavoro di pubblica utilità	Tribunale	Monza
1564	Organizzazione del processo penale	Comunicazione verbali di udienza in formato dgt	Procura della Repubblica	Lucca
1564	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Lucca
1593	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	Lucca
1595	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Procura della Repubblica	Lucca
1596	Organizzazione del processo civile	Riduzione arretrato e criteri priorità	Tribunale	Ancona
1597	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Tribunale	Nocera Inferiore
1602	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pet	Tribunale	Nocera Inferiore
1616	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	Patti
1617	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Frosinone
1627	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Banca dati giurisprudenza di merito	Tribunale	Trapani
1632	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Procura della Repubblica	Frosinone
1639	Buone prassi informatiche - settore penale	Sistemi di videoconferenza Tribunali di sorveglianza	Tribunale di Sorveglianza	Lecce
1645	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale di Sorveglianza	Lecce

1655	Organizzazione del processo penale	Liquidazione onorari nel gratuito patrocinio	Tribunale per i Minorenni	Brescia
1658	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale per i Minorenni	Brescia
1664	Organizzazione del processo penale	Scambi informativi procura e sez. fallimentare	Procura della Repubblica	Nola
1666	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale per i Minorenni	Brescia
1673	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Nola
1676	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Procura della Repubblica	Nola
1681	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	Nola
1682	Organizzazione del processo penale	Altre esperienze di semplificazione: demater. e trasmisss.	Tribunale di Sorveglianza	Firenze
1683	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Frosinone
1684	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale di Sorveglianza	Firenze
1691	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale di Sorveglianza	Firenze
1703	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale di Sorveglianza	Firenze
1705	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale di Sorveglianza	Firenze
1708	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Procura Generale	Milano
1720	Organizzazione del processo penale	Ascolto intercettazioni	Procura della Repubblica	Udine
1721	Organizzazione del processo penale	Protocolli per le indagini preliminari	Procura della Repubblica	Velletri
1722	Organizzazione del processo penale	Protocolli per le indagini preliminari	Procura della Repubblica	Velletri
1731	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Procura Generale	Brescia
1732	Organizzazione del processo civile	Riduzione arretrato e criteri priorità	Tribunale	Foggia
1742	Organizzazione del processo penale	Gestione messa alla prova e lavoro di pubblica utilità	Tribunale	Foggia
1744	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale	Taranto
1746	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale	Taranto
1750	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale	Taranto
1756	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Procura Minorrenni	Milano
1757	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Procura Generale	Brescia
1758	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Procura Minorrenni	Milano
1766	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale per i Minorenni	Palermo
1782	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale per i Minorenni	Palermo
1785	Organizzazione del processo penale	Comunicazione verbali di udienza in formato dgt	Tribunale	Civitavecchia

1786	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Trapani
1800	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Procura della Repubblica	Trapani
1809	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale per i Minorenni	Palermo
1818	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Locri
1820	Organizzazione del processo penale	Dematerializzazione istanze ex art. 335 cpp	Tribunale	Palermo
1824	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Lecco
1824	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Lecco
1829	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti dal giudice civile alla Procura	Corte di Appello	Campobasso
1841	Organizzazione del processo penale	Gestione messa alla prova e lavoro di pubblica utilità	Tribunale	Milano
1844	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Tribunale	Milano
1847	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Oristano
1849	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Tribunale	Milano
1852	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Procura della Repubblica	Trapani
1854	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Procura della Repubblica	Lecco
1873	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Tribunale di Sorveglianza	Milano
1876	Buone prassi informatiche - settore penale	Sistemi di videoconferenza Tribunali di sorveglianza	Tribunale di Sorveglianza	Milano
1877	Organizzazione del processo penale	Criteri di priorità e lavoro in sequenza	Corte di Appello	L'Aquila
1880	Organizzazione del processo penale	Altre esperienze di semplificazione: demater. e trasmisss.	Tribunale di Sorveglianza	Milano
1884	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Corte di Appello	L'Aquila
1886	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale di Sorveglianza	Brescia
1895	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale di Sorveglianza	Brescia
1897	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Corte di Appello	Milano
1897	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Ufficio del processo: esperienze	Corte di Appello	Milano
1900	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Tribunale	Napoli
1902	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Corte di Appello	Milano
1904	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Corte di Appello	Milano
1907	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Tribunale	Napoli
1907	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti al Tribunale del Riesame	Tribunale	Napoli
1915	Cooperazione con il territorio	Uffici per l'innovazione	Tribunale	Napoli
1920	Organizzazione del processo penale	Comunicazione verbali di udienza in formato dgt	Tribunale	Napoli
1920	Organizzazione del processo penale	Scambi informativi procura e sez. fallimentare	Tribunale	Napoli
1925	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Corte di Appello	Milano

1926	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Corte di Appello	Milano
1936	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Terni
1943	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Procura Minorenni	Milano
1951	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Ufficio del processo: esperienze	Tribunale	Milano
1965	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Corte di Appello	Cagliari
1969	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Macerata
1972	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Procura della Repubblica	Milano
1976	Organizzazione del processo penale	Dematerializzazione istanze ex art. 335 cpp	Procura della Repubblica	Milano
1977	Organizzazione del processo penale	Scambi informativi procura e sez. fallimentare	Procura della Repubblica	Caltanissetta
1978	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Procura della Repubblica	Milano
1979	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Caltanissetta
1980	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Procura della Repubblica	Milano
1981	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Milano
1981	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Procura della Repubblica	Milano
1982	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Milano
1983	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Milano
2003	Organizzazione del processo penale	Scambi informativi procura e sez. fallimentare	Procura della Repubblica	Milano
2017	Organizzazione del processo penale	Gestione messa alla prova e lavoro di pubblica utilità	Tribunale	Rovigo
2018	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Tribunale	Napoli
2026	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Pordenone
2027	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Pordenone
2029	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Fermo
2031	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Fermo
2044	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti dal giudice civile alla Procura	Procura della Repubblica	Sciaccia
2046	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Procura Generale	L'Aquila
2054	Organizzazione del processo penale	Protocolli per le indagini preliminari	Procura della Repubblica	Siracusa
2056	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Siracusa
2057	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Siracusa
2061	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Tribunale di Sorveglianza	Palermo
2067	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Roma
2068	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	Teramo
2069	Organizzazione del processo penale	Dematerializzazione istanze ex art. 335 cpp	Procura della Repubblica	Roma
2070	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Roma
2073	Organizzazione del processo civile	Riduzione arretrato e criteri priorità	Corte di Appello	Bologna
2074	Organizzazione del processo penale	Altre esperienze di semplificazione: demater. e trasmis.	Corte di Appello	Bologna
2074	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Corte di Appello	Bologna

2075	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Corte di Appello	Bologna
2087	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Procura Minorenni	Catania
2096	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti dal giudice civile alla Procura	Procura della Repubblica	Teramo
2106	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale per i Minorenni	Brescia
2112	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Tribunale per i Minorenni	Brescia
2121	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Tribunale per i Minorenni	Brescia
2124	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale per i Minorenni	Brescia
2133	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti dal giudice civile alla Procura	Procura della Repubblica	Sciaccia
2136	Organizzazione del processo penale	Scambi informativi procura e sez. fallimentare	Procura della Repubblica	Sciaccia
2141	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Sciaccia
2143	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Bergamo
2149	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Procura della Repubblica	Bergamo
2154	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Bergamo
2157	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Bergamo
2161	Organizzazione del processo penale	Dematerializzazione istanze ex art. 335 cpp	Procura della Repubblica	Bergamo
2161	Organizzazione del processo penale	Scambi informativi procura e sez. fallimentare	Procura della Repubblica	Bergamo
2166	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Tribunale di Sorveglianza	Palermo
2168	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Messina
2173	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Messina
2181	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Procura della Repubblica	Sciaccia
2183	Buone prassi informatiche - settore penale	Sistemi di videoconferenza Tribunali di sorveglianza	Tribunale di Sorveglianza	Potenza
2193	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Bari
2196	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Ufficio del processo: esperienze	Tribunale	Pistoia
2197	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Tribunale	Sondrio
2199	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Tribunale	Sondrio
2200	Buone prassi informatiche - settore civile	Formazione sul Pct	Tribunale	Sondrio
2202	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Tribunale	Sondrio
2203	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti dal giudice civile alla Procura	Tribunale	Sondrio
2204	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Tribunale	Sondrio
2209	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Tribunale	Pistoia
2210	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Messina
2218	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Messina

	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale	Pistoia
2227	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Ufficio del processo: esperienze	Tribunale	Pistoia
2230	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Tribunale	Pistoia
2237	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Tribunale	Tivoli
2238	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Tribunale	Tivoli
2240	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Tribunale	Rieti
2241	Buone prassi informatiche - settore civile	Formazione sul Pct	Tribunale	Rieti
2243	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Tribunale	Rieti
2244	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Tribunale	Frosinone
2245	Buone prassi informatiche - settore civile	Formazione sul Pct	Tribunale	Frosinone
2247	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Tribunale	Roma
2247	Cooperazione con il territorio	Uffici per l'innovazione	Tribunale	Roma
2248	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Tribunale	Roma
2249	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Tribunale	Roma
2250	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Tribunale	Roma
2251	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Tribunale	Roma
2253	Buone prassi informatiche - settore civile	Formazione sul Pct	Tribunale	Roma
2254	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Banca dati giurisprudenza di merito	Tribunale	Roma
2256	Buone prassi informatiche - settore civile	Formazione sul Pct	Tribunale	Roma
2258	Organizzazione del processo civile	Lavoro in sequenza	Tribunale	Roma
2258	Organizzazione del processo civile	Riduzione arretrato e criteri priorità	Tribunale	Roma
2259	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Corte di Appello	Roma
2260	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Corte di Appello	Roma
2261	Buone prassi informatiche - settore civile	Formazione sul Pct	Corte di Appello	Roma
2262	Organizzazione del processo civile	Lavoro in sequenza	Corte di Appello	Roma
2263	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Banca dati giurisprudenza di merito	Corte di Appello	Roma
2264	Buone prassi informatiche - settore civile	Formazione sul Pct	Corte di Appello	Roma
2266	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Tribunale	Viterbo
2267	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Tribunale	Viterbo
2270	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Cagliari
2278	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Oristano
2305	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Oristano
2305	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Procura della Repubblica	Oristano
2309	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Tribunale	Cagliari
2311	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Tribunale	Matera

2316	Organizzazione del processo penale	Altre esperienze di semplificazione: demater. e trasmis.	Procura della Repubblica	Marsala
2316	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Marsala
2317	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Marsala
2328	Organizzazione del processo penale	Dematerializzazione istanze ex art. 335 cpp	Procura della Repubblica	Catania
2330	Organizzazione del processo penale	Dematerializzazione istanze ex art. 335 cpp	Procura della Repubblica	Firenze
2330	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	Firenze
2333	Buone prassi informatiche - settore penale	Sistemi di videoconferenza Tribunali di sorveglianza	Tribunale di Sorveglianza	Roma
2337	Organizzazione del processo penale	Protocolli per le indagini preliminari	Procura della Repubblica	Firenze
2338	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti dal giudice civile alla Procura	Tribunale	Firenze
2340	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Procura della Repubblica	Firenze
2344	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Banca dati giurisprudenza di merito	Corte di Appello	Roma
2346	Organizzazione del processo penale	Altre esperienze di semplificazione: demater. e trasmis.	Tribunale	SMCV
2346	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Tribunale	SMCV
2348	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Firenze
2350	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Tribunale	Velletri
2352	Organizzazione del processo penale	Comunicazione verbali di udienza in formato dgt	Tribunale	Velletri
2359	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Procura della Repubblica	Reggio Calabria
2361	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale	Brindisi
2366	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	Piacenza
2374	Organizzazione del processo penale	Liquidazione onorari nel gratuito patrocinio	Tribunale per i Minorenni	L'Aquila
2380	Organizzazione del processo penale	Comunicazione verbali di udienza in formato dgt	Procura della Repubblica	Bolzano
2384	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura Generale	Firenze
2392	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura Generale	Firenze
2393	Organizzazione del processo penale	Protocolli per le indagini preliminari	Procura Generale	Firenze
2398	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Imperia
2404	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Procura Generale	Firenze
2406	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti al Tribunale del Riesame	Tribunale	Imperia
2408	Organizzazione del processo penale	Criteri di priorità e lavoro in sequenza	Tribunale	Imperia
2409	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale	Imperia
2415	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale	Imperia
2421	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	SMCV
2422	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	SMCV
2427	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Perugia
2431	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Tribunale	Milano
2436	Organizzazione del processo penale	SDAS	Tribunale	Lodi

2449	Organizzazione del processo penale	Liquidazione onorari nel gratuito patrocinio	Tribunale per i Minorenni	Salerno
2470	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Trapani
2471	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Trapani
2472	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Procura della Repubblica	Trapani
2473	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Tribunale	Roma
2476	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale	Roma
2484	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti al Tribunale del Riesame	Tribunale	Sassari
2490	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale	Sassari
2496	Organizzazione del processo penale	Gestione art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali	Procura della Repubblica	Grosseto
2505	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	Piacenza
2505	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Piacenza
2512	Cooperazione con il territorio	Bilanci sociali e carte dei servizi	Procura della Repubblica	Trento
2513	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Trento
2521	Organizzazione del processo penale	Trasmissione delle notizie di reato	Procura della Repubblica	Messina
2522	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Messina
2524	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Messina
2526	Organizzazione del processo civile	Riduzione arretrato e criteri priorità	Tribunale	Bari
2563	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale	Reggio Calabria
2563	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Ufficio del processo: esperienze	Tribunale	Reggio Calabria
2587	Organizzazione del processo penale	Dematerializzazione istanze ex art. 335 cpp	Procura della Repubblica	Rovigo
2609	Organizzazione del processo penale	Comunicazione verbali di udienza in formato dgt	Tribunale	Castrovillari
2615	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale	Locri
2620	Organizzazione del processo penale	Liquidazione onorari nel gratuito patrocinio	Tribunale	Roma
2622	Organizzazione del processo penale	Comunicazione verbali di udienza in formato dgt	Tribunale	Pesaro
2624	Organizzazione del processo penale	Dematerializzazione istanze ex art. 335 cpp	Procura della Repubblica	Torino
2629	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Banca dati giurisprudenza di merito	Corte di Appello	Torino
2630	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Corte di Appello	Torino
2632	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Banca dati giurisprudenza di merito	Tribunale	Vercelli
2634	Buone prassi informatiche - settore civile	Verbali di udienza	Tribunale	Vercelli
2636	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Banca dati giurisprudenza di merito	Corte di Appello	Torino
2637	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Banca dati giurisprudenza di merito	Corte di Appello	Torino
2649	Buone prassi informatiche - settore penale	SICP e altri moduli	Procura della Repubblica	Napoli
2650	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti dal giudice civile alla Procura	Procura della Repubblica	Napoli

2660	Organizzazione del processo penale	Protocolli per le indagini preliminari	Procura della Repubblica	Siena
2662	Organizzazione del processo penale	SDAS	Procura della Repubblica	Catania
2665	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Savona
2666	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Savona
2667	Organizzazione del processo civile	Protocolli Pct	Tribunale	Savona
2676	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale	Locri
2694	Cooperazione con il territorio	Tavoli (o patti) per la giustizia	Tribunale	Isernia
2696	Organizzazione del processo civile	Protocolli nel settore famiglia	Tribunale	Isernia
2696	Organizzazione del processo penale	Trasmissione atti dal giudice civile alla Procura	Tribunale	Isernia
2698	Organizzazione del processo penale	Protocolli per le indagini preliminari	Tribunale	Isernia
2699	Organizzazione ufficio per l'assistenza al cittadino	Evoluzione del Front Office	Tribunale	Isernia
2700	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Ufficio del processo: esperienze	Tribunale	Isernia
2701	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Ufficio del processo: esperienze	Tribunale	Isernia
2703	Organizzazione ufficio per l'assistenza al magistrato	Ufficio del processo: esperienze	Tribunale	Isernia
2706	Cooperazione con il territorio	Commissioni permanenti sul Pct	Tribunale	Isernia
2708	Organizzazione del processo penale	Archiviazione e trasmissione telematica sentenze	Tribunale	Isernia
2708	Buone prassi informatiche - settore penale	Notifiche telematiche Snt e Pec/Tiap	Tribunale	Isernia
2714	Organizzazione del processo penale	Criteri di priorità e lavoro in sequenza	Tribunale	Isernia
2741	Cooperazione con il territorio	Uffici per l'innovazione	Corte di Appello	Bologna