

REPORT DELLE INTERVISTE SVOLTE - TRIBUNALE DI LIVORNO

(Dott.ssa Eugenia Nardone; Dott.ssa Elisa Stracqualursi; Dott.ssa Sabrina Vecchio Verderame; Dott.ssa Marta Sofia Lusini; Dott.ssa Chiara De Nigris)

1. INTERVISTE RIVOLTE AI DIRIGENTI; 2. INTERVISTE RIVOLTE AGLI ADDETTI ALL'UFFICIO PER IL PROCESSO; 3. INTERVISTE RIVOLTE AI MAGISTRATI; 4. INTERVISTE RIVOLTE AL PERSONALE DELLA CANCELLERIA; 5. INTERVISTE RIVOLTE AI RAPPRESENTANTI DELL'AVVOCATURA; 6. RICOGNIZIONE SULL'UTILIZZO DELLE BANCHE DATI DA PARTE DEI SOGGETTI INTERVISTATI. 7. TESTI DELLE INTERVISTE.

SEZIONE PRIMA

INTERVISTE RIVOLTE AI DIRIGENTI

1. Premessa

Le informazioni riportate di seguito sono state raccolte dal team di ricerca dell'Università di Pisa somministrando, oralmente, le interviste ai seguenti soggetti apicali del Tribunale di Livorno:

- al Presidente del Tribunale, in data 20 dicembre 2022;
- al Presidente della Sezione Penale, in data 12 dicembre 2022;
- alla Presidente della Sezione Civile, in data 19 dicembre 2022;
- al Dirigente amministrativo, in data 28 dicembre 2022.

2. Ruolo del personale dirigenziale nell'elaborazione del modello organizzativo e nell'inserimento degli addetti all'Ufficio per il Processo all'interno del Tribunale

Le interviste¹ hanno riguardato *in primis* la genesi del modello organizzativo relativo all'Ufficio per il Processo, adottato presso il Tribunale di Livorno, e il ruolo del personale dirigenziale nella sua elaborazione, nonché nel progressivo inserimento dei funzionari neo-assunti all'interno del Tribunale: questo primo gruppo di domande ha curato, in particolare, il coinvolgimento del personale dirigenziale nell'attività di proposta e discussione del modello organizzativo (domanda 4); la rispondenza dell'attuale configurazione dell'Ufficio per il Processo rispetto a quella ipotizzata nel Progetto Organizzativo (domanda 1); la circostanza se siano o meno previste nuove assunzioni o redistribuzione del personale già assunto (domanda 2); la circostanza se sia stato attivato un confronto tra Uffici del distretto di Corte d'appello (domanda 6); un resoconto delle attività svolte dai GOP assunti dopo l'entrata in vigore del D. Lgs. n. 116/2017 (domanda 3).

Il modello organizzativo relativo all'Ufficio per il Processo del Tribunale di Livorno è stato messo a punto dal Presidente del Tribunale di concerto con entrambi i Presidenti di Sezione e con il Dirigente amministrativo. Il coinvolgimento e la collaborazione tra queste quattro figure sono totali, tant'è che, con la *Variazione Tabellare* datata 21 marzo 2022, i compiti di coordinamento e controllo degli Uffici per il Processo sono stati delegati ai Presidenti di Sezione e il Presidente della Sezione Penale è stato anche nominato referente dei funzionari addetti all'Ufficio per il Processo. Tutte le

¹ Per il testo dell'intervista rivolta agli apicali si v. Sezione VII, pp. 33 e ss.

scelte vengono, comunque, previamente discusse tra i quattro dirigenti e poi adottate; ciò avverrà anche in futuro, qualora emergessero esigenze di modifica del modello organizzativo. Il coinvolgimento non risulta essere formalizzato (ad esempio, mediante la previsione di riunioni periodiche), poiché, trattandosi di un Ufficio piccolo, i contatti sono quotidiani, liberi e spontanei.

L'attuale configurazione dell'Ufficio per il Processo rispecchia del tutto quella prefigurata nel Progetto Organizzativo Generale originariamente predisposto dal Tribunale di Livorno². Non ci sono state, pertanto, modifiche né del numero degli Uffici per il Processo attivi (che continuano ad essere quattro per il Settore civile e tre per il Settore penale) né del numero di funzionari assegnati, in astratto, a ciascuno di essi. Nei mesi successivi alla presa di servizio dei nuovi funzionari addetti all'Ufficio per il Processo si è posta solo la necessità di spostare alcuni di essi da un Ufficio per il Processo ad un altro, in quanto alcuni hanno rassegnato le dimissioni e ciò ha comportato l'esigenza di colmare le lacune di organico che si erano venute a creare. Non è stato, però, necessario attivare la procedura di modifica tabellare, alla quale è obbligatorio ricorrere solo se si modifica il numero di unità assegnate, non se si spostano funzionari da un Ufficio per il Processo ad un altro.

Rispetto alle trentatré unità di funzionari addetti all'Ufficio per il Processo destinati dal D.M. del 28.09.2021 al Tribunale di Livorno, hanno effettivamente preso servizio trentuno unità. Questo numero si è ulteriormente assottigliato a causa delle dimissioni di quei funzionari che hanno vinto altri concorsi; ciononostante, al momento non sono previste nuove assunzioni né redistribuzioni del personale già assunto. Di recente, il Ministero della Giustizia ha bandito un concorso per l'assunzione di personale amministrativo (estraneo rispetto al PNRR) e, nell'ambito di esso, ha destinato al Tribunale di Livorno dieci unità di funzionari, ma hanno effettivamente preso servizio solo due persone.

Non è stato, invece, attivato alcun confronto tra Uffici del distretto di Corte d'Appello, che pure il Presidente del Tribunale di Livorno auspicherebbe. Il Dirigente amministrativo ha riferito solo di un costante confronto, seppur informale, tra dirigenti amministrativi, atteso che la dirigente del Tribunale di Pisa è anche dirigente della Procura di Livorno.

Gli Uffici per il Processo costituiti presso il Tribunale di Livorno sono composti, oltre che dai funzionari neo-assunti, dai tirocinanti *ex art. 73 D.L. 69/2013* e dai magistrati onorari. In particolare, con la *Variatione Tabellare* datata 21 marzo 2022, presso la Sezione penale è stato istituito l'Ufficio per il Processo "Affari semplici", al quale sono stati destinati sia i g.o.p. già in servizio presso la Sezione, e quindi nominati antecedentemente all'entrata in vigore del D. Lgs. n. 116/2017 (i quali possono esercitare la giurisdizione, adottando in prima persona provvedimenti decisori), sia i g.o.p. nominati successivamente all'entrata in vigore dello stesso; al momento, tuttavia, g.o.p. di questa seconda categoria presso la Sezione penale non ve ne sono.

Presso la Sezione civile, invece, hanno da poco preso servizio due g.o.p., i quali rientrano, dunque, nella categoria di quelli assunti dopo il 15 agosto 2017. Questi sono stati assegnati all'Ufficio per il Processo del "Contenzioso ordinario" e, ad oggi, hanno sempre svolto attività "delegata", nel senso che sostituivano i magistrati impossibilitati a presentarsi alle udienze, previa autorizzazione della Presidente della Sezione civile, e ivi svolgevano attività istruttoria, non potendo però esercitare la giurisdizione. A partire da gennaio 2023, tuttavia, entrerà in vigore una nuova *Variatione Tabellare*,

² Il riferimento è, in particolare, al *Progetto organizzativo dell'Ufficio per il Processo*, adottato dal Tribunale di Livorno in data 30.12.2021, seguito dalla *Variatione Tabellare*, conseguente all'assunzione dei funzionari dell'Ufficio per il Processo, datata 21.03.2022. Sulla configurazione dell'Ufficio per il Processo presso il Tribunale di Livorno il team ha già riferito nel report intermedio di sintesi, par. 2.1, p. 3.

che permetterà a questi giudici onorari di avere un proprio ruolo, di pronunciare i provvedimenti definitivi di cui all'art. 10, comma 12 del D. Lgs. 116/2017 e di svolgere anche attività più strettamente "preparatoria", come l'approntamento delle udienze e la predisposizione di bozze di provvedimenti. L'adozione di questa variazione tabellare si è resa necessaria perché nei primi mesi del 2023 sono previsti numerosi pensionamenti e trasferimenti di magistrati togati, tali per cui il gruppo di lavoro del "Contenzioso ordinario" non disporrà più di giudici togati³.

3. Attività formativa dei componenti dell'Ufficio per il Processo

L'intervista si è concentrata, poi, sulla formazione dei funzionari neo-assunti e degli ulteriori componenti non togati dell'Ufficio per il Processo: è stato chiesto in che modo siano state organizzate la formazione iniziale e l'aggiornamento di questi soggetti (domande 12 e 13) e se sia risultata utile l'introduzione nell'Ufficio per il Processo di figure con esperienza prevalentemente teorica (domanda 10).

Occorre preliminarmente sottolineare che il report intermedio di sintesi è stato redatto dal team di ricerca senza poter disporre di un piano formativo ovvero di dati in merito al fabbisogno formativo degli addetti, né nella fase di prima specializzazione né in quella di aggiornamento, ma solo sulla base delle risposte ai questionari somministrati⁴.

Le interviste ai soggetti apicali hanno permesso di chiarire che l'Ufficio giudiziario di Livorno non ha avvertito la necessità di redigere un piano formativo ulteriore rispetto a quanto già previsto dal Ministero. La formazione specifica degli addetti, pertanto, relativamente alla conoscenza dei sistemi amministrativi, è avvenuta grazie all'affiancamento *one-to-one* di ciascuno di essi al personale di cancelleria. Per quanto riguarda, poi, l'attività di assistenza al magistrato, il Presidente della Sezione penale ha organizzato in passato (e intende continuare in questa attività) delle riunioni interne alla Sezione su questioni teorico-pratiche, riguardanti i temi sostanziali o processuali che vengono più spesso in considerazione (ad esempio, sulla dichiarazione di assenza o sulle notifiche). Inoltre, sono stati elaborati, sulla base di decisioni prese nell'ambito delle riunioni periodiche tra magistrati della Sezione penale, dei modelli di provvedimenti condivisi, relativi a questioni controverse (ad esempio, in materia di liquidazione dei compensi ai difensori d'ufficio), modelli che i funzionari possono utilizzare: la formazione passa anche attraverso la possibilità di usufruire di essi.

Dalle interviste somministrate è emersa, altresì, la difficoltà di astrarre e prevedere il tempo di formazione necessario affinché un addetto diventi autonomo nelle sue mansioni, atteso che questo cambia da persona a persona, in base alle attitudini personali e alla formazione pregressa di ciascuno. È opinione condivisa di tutti i soggetti apicali intervistati che gli addetti più capaci e veloci nell'apprendimento siano stati coloro che avevano svolto in precedenza, sempre presso l'Ufficio giudiziario di Livorno, il tirocinio *ex art. 73 D.L. 69/2013*.

³ Tali scelte organizzative sono state adottate nel rispetto della cornice normativa di cui all'art. 10 del D. Lgs. 116/2017, il quale distingue tra attività preparatorie e attività delegate. Difatti, mentre il comma 10 della norma in questione prevede che «il giudice onorario di pace [...] sotto la direzione e il coordinamento del giudice professionale, compie, anche per i procedimenti nei quali il tribunale giudica in composizione collegiale, tutti gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giurisdizionale da parte del giudice professionale, provvedendo, in particolare, allo studio dei fascicoli, all'approfondimento giurisprudenziale e dottrinale ed alla predisposizione delle minute dei provvedimenti», il comma 11 dispone che «il giudice professionale [...] può delegare al giudice onorario di pace, inserito nell'ufficio per il processo, compiti e attività, anche relativi a procedimenti nei quali il tribunale giudica in composizione collegiale, purché non di particolare complessità, ivi compresa l'assunzione dei testimoni».

⁴ Si cfr. par. 2.4., p. 8.

Per quanto riguarda la formazione degli ulteriori componenti non togati dell'Ufficio per il Processo, è stato riferito quanto segue:

- la formazione dei tirocinanti *ex art.* 73 D.L. 69/2019 è demandata al singolo magistrato affidatario, che la gestisce in autonomia, e la sua durata coincide con quella del tirocinio medesimo, atteso che ha un carattere marcatamente formativo;
- la formazione del personale di cancelleria avviene mediante affiancamento *one-to-one* ad altro personale già in servizio presso l'Ufficio e non ha una durata predeterminata;
- rispetto alla formazione dei giudici non togati, è stato confermato quanto già riferito nel report intermedio di sintesi⁵. Inoltre, i giudici onorari penali partecipano alle riunioni di Sezione e a quelle relative a questioni teorico-pratiche di cui sopra. Essi dispongono, infine, degli stessi modelli di provvedimenti condivisi messi a disposizione degli addetti all'Ufficio per il Processo.

Gli apicali intervistati hanno segnalato che la dimensione ristretta dell'Ufficio giudiziario di Livorno permette un confronto e un dialogo continui tra magistrati, sia togati sia onorari, e addetti all'Ufficio per il Processo, che permette un affinamento della formazione di ciascuna di queste figure. È per tal motivo che alcuni aspetti attinenti alla formazione in senso stretto non sono stati formalizzati.

Infine, la circostanza che nell'Ufficio per il Processo siano state inserite delle figure professionali dotate di esperienza prevalentemente teorica è stata vista con favore dai soggetti intervistati, atteso che l'Ufficio giudiziario ne ha tratto giovamento in termini sia di efficienza sia di miglioramento della qualità del lavoro dei singoli magistrati. Come verrà approfondito più avanti, tuttavia, l'opinione è che, affinché l'investimento nella formazione pratica di questi soggetti si riveli utile, occorra una prospettiva di stabilizzazione dei neo-assunti funzionari PNRR.

4. Mansioni svolte dagli addetti all'Ufficio per il Processo e coordinamento con il resto del personale

In terzo luogo, l'intervista si è concentrata sull'assegnazione delle mansioni agli addetti all'Ufficio per il Processo, cercando di far emergere: se le mansioni siano state allocate in maniera efficiente ed omogenea (domande 7 e 8), quali mansioni siano più incisive rispetto all'obiettivo dell'abbattimento dell'arretrato (domanda 16) e se vi siano mansioni ulteriori da assegnare agli addetti che questi ad oggi non svolgono (domanda 17).

È noto che gli addetti all'Ufficio per il Processo siano una figura ibrida, che svolge delle mansioni ascrivibili a due macro-categorie, che la *Variazione Tabellare* datata 21 marzo 2022 individua nella «attività di supporto diretto alla funzione giurisdizionale» e nella «attività di raccordo con il personale addetto alle cancellerie». Le mansioni della prima categoria, che la *Variazione Tabellare* individua in astratto, vengono poi, in concreto, indicate dal magistrato che il singolo funzionario affianca, a seconda delle esigenze del momento⁶. Per quanto concerne, invece, l'individuazione delle attività della seconda categoria, il Tribunale di Livorno ha adottato un criterio preciso: i funzionari svolgono quelle mansioni amministrative che sono più strettamente legate alla

⁵ Si cfr. par. 2.3, p. 8.

⁶ A parziale precisazione di quanto riferito nel report intermedio di sintesi (si cfr. par. 2.5, p. 13), infatti, si segnala che il modello organizzativo adottato dal Tribunale di Livorno prevede l'assegnazione del singolo funzionario alla Sezione e, all'interno di essa, ad uno specifico Ufficio per il Processo, ma ciascuno dei funzionari, di fatto, ha un magistrato di riferimento. L'assegnazione alla Sezione permette l'intercambiabilità tra addetti all'interno di settori omogenei.

giurisdizione. A titolo esemplificativo, pertanto, l'addetto a un Ufficio per il Processo civile non si occupa di ricevere il pubblico o di iscrivere i fascicoli, ma prende in carico la causa dal momento in cui essa viene caricata sulla Consolle o arriva sul tavolo del magistrato, adempiendo a quelle attività a carattere amministrativo che permettono il corretto svolgimento della stessa e, più in particolare, delle udienze (ad esempio, la loro verbalizzazione e lo scarico successivo).

L'efficiente allocazione delle mansioni è dunque una diretta conseguenza dell'adozione di questo modello organizzativo, perché lo svolgimento delle attività amministrative da parte dei funzionari addetti all'Ufficio per il Processo è più rapido, grazie alla conoscenza che gli stessi hanno del contenuto del fascicolo, ottenuta dal supporto alla funzione giurisdizionale che gli stessi realizzano.

Il summenzionato modello organizzativo ha anche permesso di evitare sovrapposizioni inutili con le mansioni svolte dal personale di cancelleria, il quale si dedica alle attività amministrative più strettamente intese (ad esempio, l'iscrizione dei fascicoli civili).

Gli intervistati hanno riferito, altresì, che nell'assegnazione delle mansioni si è ricercata l'omogeneità, ma entro i limiti derivanti dalle esigenze dell'Ufficio. Inoltre, occorre tenere presente che, per quanto in astratto ciascun funzionario possa e debba svolgere tutte le mansioni allo stesso assegnate, in concreto vi sono quanti hanno una maggiore attitudine, ad esempio, alla predisposizione di bozze di provvedimenti e quanti hanno una maggiore propensione all'utilizzo dei sistemi informatici. Pertanto, nello svolgimento in concreto delle attività, l'Ufficio tiene sempre debitamente in considerazione le attitudini e le propensioni di ciascun addetto.

Posto che la figura del funzionario addetto all'Ufficio per il Processo deve essere analizzata nella prospettiva del conseguimento degli obiettivi del PNRR, gli intervistati hanno riferito che da questo punto di vista l'utilità dei neo-assunti si è apprezzata per lo svolgimento delle seguenti mansioni:

- redazione di bozze di provvedimenti, soprattutto di quelli *a latere* rispetto all'attività decisoria (ad esempio, i provvedimenti di ammissione al patrocinio a spese dello Stato), che implicano spesso un approfondimento di questioni sostanziali e processuali controverse, che viene curato dagli stessi funzionari;
- controllo della regolarità dei fascicoli (nomina dei difensori, notifiche, ecc.), attività che in precedenza gravava prevalentemente sul magistrato, atteso che il personale di cancelleria, per l'eccessiva mole di lavoro, non era in grado di adempiervi in maniera precisa;
- verbalizzazione in udienza, che, nel settore penale, risulta essere stata velocizzata, in quanto il funzionario, grazie allo studio dei fascicoli, ne conosce il contenuto; in quello civile, prima dell'assunzione degli addetti all'Ufficio per il Processo, questa attività non veniva svolta se non, in certi casi, dai tirocinanti *ex art. 73 D. L. 69/2013*.
- per il settore penale, controllo della corrispondenza tra fascicolo digitale e fascicolo cartaceo, soprattutto per quanto riguarda la qualificazione giuridica del fatto, in quanto un eventuale errore di essa può ripercuotersi sull'intestazione della sentenza, che viene redatta in maniera semi-meccanizzata grazie all'applicativo 'Atti e Documenti'.

Gli intervistati hanno riferito che, ad oggi, non si è ravvisata l'esigenza di assegnare ai neo-assunti mansioni ulteriori rispetto a quelle che gli stessi già svolgono, anche perché il numero di funzionari attualmente in servizio presso l'Ufficio giudiziario di Livorno non lo consentirebbe.

5. Criticità e obiettivi futuri

Da ultimo, l'intervista ai soggetti indicati nel paragrafo 1 si è concentrata su alcuni profili generali, tra cui: la possibilità di conseguimento, da parte del Tribunale di Livorno, degli obiettivi previsti dal PNRR (domanda 5); l'apporto, a tal fine, dei neo-assunti funzionari PNRR, con i loro punti di forza e di debolezza (domande 9, 11 e 15); con particolare riguardo all'obiettivo dell'abbattimento dell'arretrato, le relative cause e gli strumenti da impiegare per il suo conseguimento (domande 14, 18, 19, 20, 21 e 22).

Gli intervistati hanno affermato di essere fiduciosi rispetto alla possibilità di conseguire tutti gli obiettivi prefissati, sia quelli vincolati dal PNRR sia quelli specifici indicati nel Progetto Organizzativo Generale redatto dal Tribunale di Livorno; di conseguenza, non sono mai emerse criticità o esigenze di modifica degli stessi. Per quanto concerne il relativo stato di attuazione, gli obiettivi generali del PNRR, sotto il profilo della diminuzione della durata del processo e dell'abbattimento dell'arretrato, ad oggi sono già stati raggiunti: presso la Sezione civile, da una recente ricognizione dei fascicoli presenti nei due ruoli più corposi del contenzioso ordinario (che hanno in totale all'incirca 1100 fascicoli), è emerso che ciascuno dei due ha solo 13 fascicoli ultra-triennali.

Il problema che, a parere degli intervistati, si porrà nel prossimo futuro sarà, piuttosto, quello di mantenere gli standard raggiunti, a causa di una sempre maggiore carenza di organico, sia dal lato dei magistrati sia da quello del personale amministrativo. Pertanto, l'utilità dei funzionari neo-assunti, allo stato attuale, si apprezza nella misura in cui questi sono in grado di colmare le carenze di personale amministrativo che via via si verificano e di supportare e agevolare il lavoro dei magistrati sui quali andranno a gravare i ruoli di quanti, per vari motivi, non presteranno più servizio presso il Tribunale di Livorno.

In sostanza, è possibile affermare che il Tribunale di Livorno ha salutato con favore l'arrivo dei nuovi funzionari addetti all'Ufficio per il Processo e ha cercato di costruire un modello organizzativo che, valorizzando la natura ibrida di questa figura, la impiegasse al meglio e nella maniera più elastica, nonché efficiente. Le criticità segnalate hanno riguardato perlopiù l'assunzione a tempo determinato che, seppure permetta, in un momento successivo, la selezione dei più meritevoli e dei più adatti a ricoprire l'incarico, porta con sé la mancanza di una prospettiva di stabilizzazione, che sta comportando l'esodo di coloro che nel frattempo trovano soluzioni lavorative più stabili (e che in genere sono i migliori). Questo dato, a parere di tutti gli intervistati, comporta una dispersione tanto delle conoscenze dagli stessi acquisite quanto delle forze impiegate dall'Ufficio giudiziario per la loro formazione.

Gli intervistati ritengono, invece, che la previsione dell'obbligo di riservatezza in capo agli addetti all'Ufficio per il Processo⁷ (art. 4 co. 5 d.lgs. 151/2022) sia sufficiente a garantire il corretto esercizio della funzione dell'ufficio e che, pertanto, non sia necessario implementare ulteriori strumenti di garanzia.

Avuto particolare riguardo, infine, all'obiettivo dell'abbattimento dell'arretrato, il Tribunale di Livorno ha attivo già da tempo un controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative

⁷ L'articolo 4, comma 5 del D. Lgs. 151/2022 stabilisce che: «i componenti dell'ufficio per il processo sono tenuti all'obbligo di riservatezza rispetto ai dati, alle informazioni e alle notizie acquisite nel corso dell'attività prestata presso l'ufficio stesso, con obbligo di mantenere il segreto su quanto appreso in ragione della loro attività e di astenersi dalla deposizione testimoniale».

e giurisdizionali, che si sostanzia nella estrazione periodica (all'incirca trimestrale) di una serie di dati statistici, di cui si occupano le cancellerie, che poi li trasmettono al Dirigente e a tutti i magistrati. Le riunioni periodiche delle due Sezioni cominciano sempre con l'analisi di questi dati. Rispetto all'eventualità di rendere questo servizio pubblico e accessibile a tutti gli utenti (*in primis*, agli avvocati), gli intervistati non hanno manifestato le medesime opinioni. Ciò su cui non vi è dubbio è che occorrerebbe che i dati venissero anonimizzati, perché lo scopo del controllo di gestione non è puntare il dito nei confronti del singolo che 'non ha fatto', 'ha fatto meno' o 'ha fatto male', ma è quello di verificare a livello complessivo il funzionamento dell'Ufficio.

Per quanto il controllo di gestione e monitoraggio rappresenti uno strumento utile a evidenziare le attività nelle quali si riscontrano delle criticità, che possono così essere tempestivamente affrontate, esso non è di per sé sufficiente a fronteggiare gli altri fattori di natura giuridica, processuale, organizzativa o informatica ai quali è prevalentemente imputabile l'accumulo dell'arretrato. In particolare, gli intervistati hanno fatto riferimento alla già evidenziata carenza di organico, che discende, tra le altre cose, da una eccessiva vischiosità nelle procedure di mobilità dei giudici: quando un giudice interrompe o cessa l'attività lavorativa per una causa fisiologica, la sua sostituzione dura mediamente un anno (si consideri che a Livorno non è ancora stato sostituito un giudice che è stato trasferito ad agosto 2021); ciò comporta che i processi vengono riassegnati ad altri giudici, che devono studiarli dall'inizio.

A fianco a questo dato, il Presidente della Sezione penale ha evidenziato la mancanza del processo penale telematico e, più in generale, l'obsolescenza degli strumenti informatici: il SICP è lentissimo e concepito in modo vecchio; il TIAP, di fatto, anche se viene utilizzato regolarmente (grazie ad un Protocollo con la Procura di Livorno) per digitalizzare e indicizzare i fascicoli, non fa altro che scannerizzare un processo che nasce come cartaceo e tale rimane; le infrastrutture sono obsolete, soprattutto i collegamenti di rete. Ciò dato, può sembrare anacronistico immaginare, in un prossimo futuro, degli investimenti nell'implementazione di strumenti tecnologici maggiormente evoluti (banche dati innovative, modelli di giustizia predittiva, algoritmi), dato che in certi momenti all'interno del Tribunale si ha difficoltà a garantire il collegamento di rete e il funzionamento degli applicativi. Investimenti in tal senso, peraltro, non dovrebbero pregiudicare né escludere quelli nella formazione del personale giudiziario esistente e nel suo aumento numerico.

In ogni caso, secondo gli intervistati, l'introduzione delle innovazioni tecnologiche e organizzative dovrebbe avvenire al contempo dal basso e dall'alto: da un lato, ci vorrebbe uno studio a livello nazionale dei carichi esigibili dai singoli magistrati che svolgono una determinata attività (soprattutto nel settore civile, posto che in quello penale è più difficile governare i flussi in entrata), che possano avere un *range* variabile, in grado di adattarsi alle singole realtà territoriali, ma sostanzialmente uguale per tutti, dall'altro, i singoli dirigenti dovrebbero essere messi in condizione di valorizzare le professionalità dei singoli, modulando in tal senso gli obiettivi. Difatti, ogni Ufficio ha le sue peculiarità, sia nel civile sia nel penale, perché diverse sono le realtà economiche e questo impone una flessibilità da un punto di vista organizzativo.

In conclusione, si segnala che, a parere degli intervistati e alla luce delle loro pregresse esperienze in altri Uffici giudiziari, le criticità fin qui evidenziate accomunano tutti i Tribunali del territorio italiano; gli stessi non hanno mai fatto esperienza di prassi virtuose che non siano state adottate anche dal Tribunale di Livorno. A riprova del fatto che l'elemento più importante per l'efficienza di un Ufficio è la completezza dell'organico, il Presidente ha riferito di un livello di efficienza che è stato raggiunto presso il Tribunale di Siena (dove lo stesso in passato è stato Presidente di Sezione),



UNIVERSITÀ DI PISA

in quanto questo ha beneficiato dell'accorpamento con il Tribunale di Montepulciano e quindi dell'unione dei due organici.

SEZIONE SECONDA

INTERVISTE RIVOLTE AGLI ADDETTI ALL'UFFICIO PER IL PROCESSO

1. Premessa

Il report è frutto delle interviste rivolte, oralmente, a tre addetti all'Ufficio per il Processo operanti presso il Tribunale di Livorno, intervistati il 13 dicembre e il 29 dicembre.

La prima intervistata è assegnata alla Sezione penale e, in particolare, all'Ufficio dibattimento⁸. Il secondo intervistato è assegnato all'Ufficio dei servizi trasversali agli uffici per il processo, il cui coordinamento fa capo al Presidente del Tribunale. La terza intervistata è assegnata all'Ufficio per il processo della famiglia, minori e soggetti deboli⁹.

2. Formazione degli addetti all'Ufficio per il Processo

Le interviste¹⁰ condotte sono state indirizzate a chiarire gli aspetti legati alla formazione degli addetti all'Ufficio per il Processo in forza presso il Tribunale di Livorno e, in particolare, alla formazione ricevuta dopo la presa di servizio e alla sussistenza di eventuali criticità (domanda 6 e domanda 8), aspetti non sufficientemente emersi dai questionari sottoposti precedentemente al report consegnato a ottobre.

Tutti e tre i funzionari intervistati riferiscono di aver ricevuto una formazione non nozionistica ma di taglio pratico, funzionale al compimento delle mansioni loro affidate.

Invero, la prima intervistata, già tirocinante, ha senz'altro goduto della formazione acquisita nel periodo di tirocinio. Il secondo intervistato, d'altra parte, ha sicuramente goduto delle conoscenze e dell'esperienza derivanti dall'esercizio della professione di avvocato e durante la precedente esperienza di amministrativo in altro ente; parimenti, il terzo intervistato fruisce delle conoscenze, di diritto sostanziale e processuale, acquisite come avvocato¹¹.

Tutti i rispondenti, però, confermano: *i*) di aver ricevuto una formazione adeguata all'acquisizione di quelle competenze estranee alle precedenti esperienze professionali e/o formative, tra cui, in particolar modo, le competenze necessarie allo svolgimento delle mansioni amministrative; *ii*) di aver ricevuto tale formazione direttamente dai cancellieri; *iii*) di godere del confronto costante con il personale di cancelleria con il quale cooperano.

Gli stessi, altresì, hanno fruito di *webinar* di fonte ministeriale, alcuni di taglio pratico, riguardanti l'utilizzo dei programmi informatici in uso al Tribunale, altri di taglio teorico, attinenti alle materie giuridiche essenziali e, in particolare, alla procedura civile e penale.

La formazione in ingresso, sia quella "sul campo" sia quella *online*, ha richiesto un periodo che sembra andare tra un minimo di due settimane e un massimo di un mese. Tuttavia, come la formazione "sul campo" è quotidiana, ugualmente, le lezioni *on line* continuano tuttora e gli addetti all'Ufficio per il processo sono invitati a parteciparvi.

3. Mansioni svolte dagli addetti all'Ufficio per il Processo

⁸ Per uno sguardo all'Ufficio per il Processo GIP/GUP, sia pure dal punto di vista di un magistrato, v. *infra*, terza sezione.

⁹ Nessuno dei rispondenti ha svolto analogha attività presso altri Uffici giudiziari (domanda 13).

¹⁰ Per il testo delle interviste rivolte agli addetti all'Ufficio per il Processo, si v. Sezione VII, pp. 30 ss.

¹¹ La stessa, altresì, riferisce di come numerosi addetti all'Ufficio per il Processo, a Livorno, siano avvocati.

Le interviste condotte hanno posto, altresì, il *focus* sulle mansioni svolte dagli addetti all'Ufficio per il Processo, indagandone i criteri di attribuzione - nell'ottica di comprendere la logica sottostante il modello organizzativo adottato (domanda 7) - la natura - se, quindi, mansioni omogenee o eterogenee (domande 3 e 4) - il contenuto e le relative modalità di esecuzione concreta, anche in termini di digitalizzazione (domande 1 e 10); infine, se le mansioni svolte dagli addetti all'Ufficio per il Processo si sovrappongono in maniera inefficiente o, comunque, illogica alle mansioni di altre figure operanti presso il Tribunale e, in particolare, di tirocinanti e cancellieri (domanda 5).

Preliminarmente, tutti e tre i rispondenti hanno confermato di aver sostenuto un colloquio al momento della presa di possesso, volto a valutarne il *curriculum*. Per esempio, la precedente attività di tirocinante della prima intervistata, svolta affiancando un magistrato assegnato all'Ufficio dibattimento, ne ha comportato l'attribuzione all'Ufficio del processo per il dibattimento penale. Analogamente, l'esperienza del secondo intervistato in precedente ente amministrativo ne ha verosimilmente giustificato l'assegnazione all'Ufficio dei servizi trasversali.

Quindi, nell'attuazione in concreto del modello organizzativo astrattamente delineato e nell'individuazione di quali addetti destinare, tra i neo-assunti, agli Uffici costituiti con la *Variatione Tabellare* del 21.03.2022, il Tribunale ha tenuto in considerazione le peculiarità del singolo addetto. Emerge la consapevolezza dell'Ufficio per il Processo quale struttura la cui potenzialità è oggettivamente condizionata dalle concrete modalità di organizzazione dell'Ufficio stesso e, così, anche dalle competenze dei componenti chiamati a farne parte.

Quanto al novero delle mansioni assegnate, dalle interviste condotte è emersa una sostanziale omogeneità delle stesse: in particolare, l'attività di supporto al giudice si esplica nello studio e nell'analisi delle cause in ingresso, nella redazione di schede riassuntive del fascicolo, nella verbalizzazione in udienza, nello svolgimento di ricerche giuridiche, nella predisposizione di bozze di provvedimenti (compresi i decreti di liquidazione delle spese processuali, sia quelle delle parti ammesse al gratuito patrocinio sia quelle di ausiliari o consulenti), nella stesura della parte "in fatto" della sentenza. Ove l'Ufficio dei servizi trasversali, coordinato dal Presidente del Tribunale, coadiuva il Presidente nelle sue precipue funzioni giurisdizionali (es. Corte d'Assise d'Appello), le mansioni svolte sono analoghe: dallo studio del fascicolo, alla verifica dei dati di iscrizione/registrazione, alla predisposizione di bozze di provvedimenti¹²; quanto all'attività di supporto alla cancelleria, trattasi dello "scarico" degli atti in ingresso, dello "scarico" dei provvedimenti dei magistrati per le successive comunicazioni alle parti, della verifica della correttezza dei depositi (es. pagamento del contributo unificato per l'iscrizione al ruolo).

Più nel dettaglio, gli addetti che operano in Uffici precipuamente orientati all'efficienza del processo decisionale (sia quello del dibattimento penale sia quello degli affari civili), confermano di svolgere attività di studio e analisi delle cause in ingresso.

In particolare, quanto all'area penale, nell'esecuzione di tale attività si apprezza una concreta differenziazione rispetto alle mansioni, più limitate, del tirocinante o del cancelliere. Infatti, un tirocinante si limita a compilare la scheda del procedimento verificando, per lo più, la regolarità delle notifiche laddove, invece, l'addetto all'Ufficio per il Processo si occupa di verificare la correttezza dei dati inseriti in SICP, ossia nel sistema informatico in uso alla cancelleria, e, in particolare, la correttezza della qualificazione giuridica del fatto. Trattasi, questa, di verifica

¹² A seguito di variazione tabellare, le funzioni giurisdizionali in capo al Presidente sono destinate ad aumentare nel prossimo futuro.

essenziale per la speditezza anche dell'eventuale fase post-dibattimentale, poiché la qualificazione giuridica del fatto-reato sottostante alla sentenza è un criterio d'ordine impiegato sia dall'Ufficio del Post-dibattimento, quindi internamente al Tribunale di Livorno, sia in Corte d'appello, con duplice esigenza, quindi, di correttezza della qualificazione.

Quanto all'area civile, l'attività di studio delle cause in ingresso si traduce, ad esempio, nella verifica della regolarità e/o completezza delle notifiche e, in generale, nelle attività funzionali agli adempimenti del magistrato in prima udienza (es. verifica della regolare costituzione delle parti).

L'attività di verbalizzazione in udienza, che il tirocinante non sempre svolge¹³, è una componente importante del lavoro dell'addetto all'Ufficio per il processo e alleggerisce il carico delle cancellerie.

Nello svolgimento specifico della mansione di verbalizzazione, inoltre, si apprezza un'efficiente organizzazione sia di tempistiche sia di mezzi. Da una parte, dato il calendario di udienza, ciascun addetto è in grado di conoscere con preavviso a quali udienze dovrà presenziare (quelle, cioè, del ruolo o dei ruoli che il singolo funzionario gestisce) ed è, quindi, in grado di studiare il fascicolo del procedimento e di predisporre anticipatamente una bozza di verbale già ritagliata sui prevedibili adempimenti di udienza (es. acquisizione di deposizioni testimoniali).

Quanto alla materiale redazione della bozza di verbale, l'addetto all'Ufficio per il Processo, in area penale, fa uso dell'applicativo 'Atti e Documenti' unitamente a ReGe Web. Quest'ultimo è un modulo del SCIP in grado di gestire il Registro Generale delle notizie di reato e dotato di una funzione di trasposizione sul foglio di 'Atti e documenti' dei dati tratti dal SCIP: in tal modo, vi è una compilazione automatica dell'intestazione del verbale, previo inserimento del solo numero di ruolo. È evidente, allora, come l'efficienza del sistema richieda ancor più che i dati inseriti in SCIP siano corretti.

Quanto all'area civile, la preparazione della bozza di verbale avviene direttamente tramite Consolle, ossia tramite il gestionale in uso al magistrato, al quale l'addetto all'Ufficio per il Processo può accedere come "assistente" contemporaneamente al magistrato, mentre non può accedervi né il cancelliere né un tirocinante.

Sia in area penale sia in area civile (compreso il ruolo assegnato al Presidente del Tribunale), poi, come già anticipato, tutti i rispondenti dichiarano di coadiuvare il magistrato sia nello svolgimento di ricerche giurisprudenziali, condotte su richiesta del magistrato o di propria iniziativa ove appaia necessario alla luce del contenuto del fascicolo, sia nella predisposizione di schede riassuntive concettuali.

Un'ulteriore mansione svolta dagli addetti all'Ufficio del Processo attiene alla liquidazione delle spese di lite. In area penale, per esempio, a un funzionario è stata assegnata, specificamente, la lavorazione delle istanze di liquidazione entranti tramite il programma SIAMM. È compito dell'addetto valutare l'ammissibilità o meno dell'istanza di liquidazione dal punto di vista della documentazione corredata e dei requisiti di presentazione. Le istanze ammissibili vengono, quindi, assegnate agli addetti che curano il ruolo specifico nel quale l'istanza deve confluire, i quali, previo studio nel merito, si occupano di predisporre una bozza di provvedimento da sottoporre al magistrato che adotterà, poi, il decreto di liquidazione. In area civile, non vi è un addetto all'Ufficio per il

¹³ Lo esclude la prima intervistata, lo riporta, quale attività saltuaria, il terzo.

Processo esclusivamente incaricato delle liquidazioni, ma tutti gli addetti, al pari dei cancellieri, monitorano i fascicoli e scaricano le istanze pervenute tramite SIAMM.

3.1 Identità dell'addetto all'Ufficio per il Processo

Complessivamente, è emerso come la pluralità delle mansioni non si accompagni a una ripartizione, né netta né rigida, di compiti tra gli addetti all'Ufficio per il Processo. A parte le scadenze date dal calendario di udienza, il coordinamento tra gli addetti, come tra gli addetti e la cancelleria, avviene tramite concertazione quotidiana, sulla base delle esigenze e delle eventuali urgenze, non del singolo magistrato, ma dell'Ufficio interamente considerato.

Gli addetti riferiscono di un "affiancamento" ai magistrati ma l'espressione non va intesa in senso letterale poiché le mansioni, oggettivamente, non si esauriscono in quelle di supporto a un magistrato in particolare.

Il rischio sarebbe, altrimenti, che l'addetto venisse considerato di supporto solo al singolo magistrato e non all'ufficio cui è stato assegnato; in realtà, gli addetti, coordinati dal direttore di cancelleria, sono chiamati a eseguire tutti i compiti che conseguono, in generale, all'evoluzione dei procedimenti.

Benché in ambito penale emerga maggiormente, anche dalle risposte date, un affiancamento personale dell'addetto al singolo magistrato,¹⁴ l'Ufficio per il Processo è pensato e costruito per essere una struttura di supporto alla funzione giudicante e tale da operare in autonomia rispetto al singolo magistrato.

Ciò che emerge, è la natura "ibrida" dell'Ufficio per il Processo,¹⁵ che, pur non essendo né un ufficio amministrativo né un ufficio del singolo giudice, adempie a compiti sia strettamente connessi all'esercizio delle funzioni giudicanti sia amministrativi. È bene notare come queste ultime siano, comunque, anch'esse strumentali alla funzione giurisdizionale.

Il discorso non muta quando si considera l'Ufficio per i servizi trasversali il quale, pur svolgendo anche mansioni di supporto alle funzioni giurisdizionali del Presidente, non costituisce una segreteria "personale" del Presidente ma una "cabina di regia" per la gestione di tutto il Tribunale sotto il profilo organizzativo.

Benché inizialmente poco capita, è evidente la differenza tra il ruolo dell'addetto all'Ufficio per il processo e quello del tirocinante: la frequenza del Tribunale da parte del tirocinante è vincolata alla presenza del magistrato, che lo convoca e che lo affianca; l'addetto, al contrario, garantisce la continuità dell'Ufficio per il processo. In modo analogo e coerente, il tirocinante è soggetto a una valutazione da parte del magistrato che affianca, al cui buon esito è condizionato il completamento del tirocinio quale percorso prettamente personale e formativo; l'addetto all'Ufficio per il processo, invece, in quanto risorsa in forza nell'organico del Tribunale, è soggetto a una valutazione da parte del dirigente amministrativo.

¹⁴ E si rinvia al report redatto sulla scorta dei questionari sottoposti durante l'estate 2022, ai quali una figura di area dirigenziale rispondeva come segue: «[il singolo funzionario è stato assegnato, n.d.r.] alla sezione, perché è opportuno che ci possa essere una intercambiabilità tra gli addetti all' Ufficio per il Processo ma all'interno di settori omogenei, al singolo magistrato/collegio perché è opportuno che l'Ufficio per il Processo conosca il ruolo del singolo giudice/collegio e il suo modo di lavorare».

¹⁵ I rispondenti stessi impiegano l'atteggiamento "ibrido".

Nemmeno vi è, quantomeno in astratto, il rischio di sovrapposizioni con il personale di cancelleria, se solo si considera che le mansioni amministrative svolte dagli addetti sono quelle funzionali alla speditezza del processo decisionale e rimangono escluse, ad esempio, quelle di contatto con l'utenza esterna. In ambito civile, poi, l'applicativo SICID, impiegato per le mansioni di cancelleria, nemmeno è accessibile contemporaneamente da più postazioni e ciò comporta, necessariamente, un coordinamento.

3.2 Modello organizzativo dell'Ufficio per il Processo

Come già ricordato, il modello organizzativo attuato segue a un *Progetto organizzativo* del 30.12.2021 e a una *Variazione tabellare* del 21.03.2022.

Nella concretizzazione del modello così delineato, come anche nelle relative ulteriori variazioni, non emerge un coinvolgimento degli addetti.

Ciò è coerente con quanto detto circa le mansioni e l'identità dell'addetto all'Ufficio per il Processo.

Al momento dell'assunzione, come emerso, si è svolto un colloquio volto a far emergere le potenzialità del singolo neo-assunto in vista di una collocazione vantaggiosa all'interno del Tribunale.

L'addetto, poi, si inserisce in quella che è una struttura amministrativa interna al Tribunale, organizzata secondo decisioni adottate a livello dirigenziale.

L'eventuale pensionamento o trasferimento di un magistrato, ad esempio, può incidere sul carico di lavoro di un addetto, riducendolo, ma, in quanto risorsa a servizio del Tribunale, è l'Ufficio giudiziario a decidere l'eventuale ricollocazione dell'addetto ad altro ufficio o ad altre mansioni che maggiormente necessitano di copertura. Allo stesso modo, tuttavia, è rimesso al Tribunale l'onere di non snaturare la figura dell'addetto all'Ufficio per il Processo, come avverrebbe, ad esempio, se gli addetti fossero impiegati esclusivamente a supplenza di personale di cancelleria vacante.

4. Rispondenza agli obiettivi del PNRR

Scopo delle interviste è stato anche quello di indagare il contributo, reale e/o potenziale, che l'Ufficio per il Processo è in grado di apportare nell'ottica della realizzazione degli obiettivi del PNRR che attengono, in ambito penale, per lo più all'abbattimento dell'arretrato e, in ambito civile, stante il limitato arretrato del Tribunale di Livorno, alla riduzione del *disposition time* (domande 2, 11 e 12).

Il tipo di mansioni svolte dagli addetti all'Ufficio per il processo e le modalità di svolgimento sembrano attuare un concreto snellimento sia delle fasi che conducono alla pronuncia della sentenza sia delle fasi di eventuale impugnazione e, quindi, in generale, sembrano in grado di restringere i tempi di stabilizzazione di una pronuncia.

Infatti, come già anticipato, l'attività di verbalizzazione in udienza è più rapida e meglio svolta dall'addetto che, a differenza del cancelliere, studia approfonditamente il fascicolo e redige una bozza di verbale già ritagliata sull'andamento prevedibile dell'udienza.

Il compimento di ricerche giurisdizionali, poi, agevola il magistrato accelerando i tempi di adozione del provvedimento. L'addetto all'Ufficio per il processo, correttamente, non si sostituisce al magistrato svolgendo l'attività decisionale, ma lo coadiuva creando i presupposti per una decisione ragionata e corredata di argomentazioni giuridiche solide. È emersa, tuttavia, anche una parziale inefficienza, poiché le ricerche condotte dagli addetti all'Ufficio per il Processo restano, per lo più,

materiale a fruizione personale, condiviso con il magistrato, ma non, o comunque non sistematicamente, con gli altri addetti dell'Ufficio, con il rischio di duplicazione delle ricerche e spreco di risorse già disponibili.

La redazione di schede concettuali e riassuntive del fascicolo è, altresì, utile, soprattutto nei procedimenti contenziosi, come il contenzioso civile ordinario, nei quali le difese e le eccezioni delle parti possono essere numerose e/o articolate.

Anche la redazione di bozze di provvedimenti da sottoporre al magistrato ha un potenziale impatto acceleratore.

In area civile, ciò avviene soprattutto nel settore "famiglia, minori e soggetti deboli", rispetto al quale i funzionari dell'Ufficio del Processo, secondo quanto riferisce l'addetta intervistata, predispongono bozze di provvedimenti non solo endoprocessuali ma anche decisori.

In area penale, si apprezza l'elaborazione anche di uno specifico modello di istanza di liquidazione delle spese che ausiliari, consulenti o interpreti possono adottare limitandosi a compilarla nelle parti rilevanti. L'impostazione guidata fornita dal modello impone che il contenuto dell'istanza sia rispondente ai criteri e alle regole di evasione delle istanze stesse, attività che, in tal modo, diviene più rapida, anche a vantaggio degli interessati che, non essendo necessariamente a conoscenza della normativa in materia di liquidazione, non rischiano il rigetto della propria domanda.

Iniziative di questo tipo hanno un oggettivo impatto, in termini non solo di efficienza, ma anche di trasparenza e di tutela dei diritti delle parti coinvolte, a vario titolo, nel procedimento giurisdizionale.

Funzionali agli obiettivi del PNRR e, in particolare, all'obiettivo di abbattimento dell'arretrato, sono le attività di monitoraggio statistico e di monitoraggio dei ruoli.

Quanto al monitoraggio statistico, quanto alle verifiche sullo stato dell'arretrato e sull'avanzamento dei fascicoli, in ambito civile, gli addetti vengono sollecitati a verificare i fascicoli dai dirigenti amministrativi.

L'iniziativa di verifica e raccolta dei dati statistici, quindi, proviene dai dirigenti amministrativi e gli addetti all'Ufficio per il Processo operano, in questo ambito, al pari dei cancellieri, i quali, però, provvedono alla materiale comunicazione dei dati alla direzione amministrativa.

In ambito penale, invece, ogni cancelliere, compila e aggiorna un documento che dà atto dello stato di ogni procedimento del ruolo al quale egli stesso è assegnato. Il coinvolgimento degli addetti nel compito di comunicazione dei dati al direttore amministrativo diviene, quindi, certamente necessario laddove vi sia un ruolo "scoperto", ossia senza cancelliere assegnato, e quindi una carenza di personale di cancelleria, ma rischia di risolversi, in concreto, in un'inefficienza poiché gli addetti all'Ufficio per il processo dovrebbero reperire i dati a partire da ogni singolo procedimento, dati che normalmente non vengono raccolti.

Diverso è il ruolo nel caso in cui un funzionario dell'Ufficio per il Processo sia specificamente investito del compito di coadiuvare il direttore amministrativo nell'attività di raccolta e organizzazione dei dati comunicati dal personale di cancelleria: in questo caso, si tratta di mansione specifica, non occasionale benché temporanea, per la quale sono state pensate modalità di esecuzione organizzata e, quindi, efficiente. È il caso di quanto sta avvenendo in ambito penale, in vista della prossima ispezione ministeriale.

In ambito civile, quanto alle verifiche sullo stato dell'arretrato del tribunale o di avanzamento dei fascicoli, gli addetti vengono sollecitati a verificare i fascicoli dai dirigenti amministrativi. L'iniziativa di verifica e raccolta dei dati statistici proviene dai dirigenti amministrativi ma poi, in concreto, è la cancelleria a comunicare i dati e gli addetti all'Ufficio per il Processo operano, in questo ambito, al pari dei cancellieri.

Quanto detto dagli addetti all'Ufficio per il Processo di area penale e civile è, comunque, sostanzialmente, confermato dall'intervista condotta dall'addetto all'Ufficio dei servizi trasversali, il quale coadiuva il direttore amministrativo nell'attività di organizzazione dei dati che pervengono dai singoli uffici giudicanti. Nella *Variatione Tabellare* del 21.03.2022, infatti, l'Ufficio dei servizi trasversali è quello specificamente indicato per l'attività di "*monitoraggio statistico e monitoraggio delle situazioni patologiche di lavorazione del fascicolo*".

La presenza degli addetti all'Ufficio per il processo permette anche l'epurazione dalle cd. false pendenze.

Nel penale, trattasi di ipotesi che interessano prevalentemente il ruolo GIP/GUP, più che quello del dibattimento, concretizzandosi in procedimenti per i quali non è più possibile alcun impulso procedimentale ma per i quali, tuttavia, non è stato adottato un provvedimento formale di archiviazione.¹⁶

Quanto all'area civile, le false pendenze sono di due tipi: si tratta di procedimenti rispetto ai quali si imporrebbe un provvedimento di estinzione (es. procedure esecutive nelle quali sono stati esperiti inutilmente tutti i tentativi di vendita) oppure di procedimenti che pendono benché non necessitino il compimento di ulteriori fasi procedimentali (es. procedimenti per la nomina di un amministratore di sostegno la cui durata viene a estendersi sin tanto che dura la vita dell'amministrato).

L'addetto all'Ufficio per il processo può senz'altro predisporre la bozza di provvedimenti di archiviazione o, comunque, sospensivi.

¹⁶ Nell'intervista condotta alla prima intervistata, assegnata all'Ufficio per il Processo del dibattimento, non è stato possibile, quindi, approfondire più ampiamente quest'attività.

SEZIONE TERZA

INTERVISTE RIVOLTE AI MAGISTRATI

1. Premessa

Le informazioni riportate di seguito sono state raccolte dal team di ricerca dell'Università di Pisa somministrando, oralmente, un'intervista al magistrato penale, assegnato all'Ufficio GIP/GUP del Tribunale di Livorno.

2. Rapporto tra attività giurisdizionale dei magistrati e attività dei diversi componenti dell'Ufficio per il Processo

L'intervista¹⁷ ha riguardato *in primis* le interazioni tra l'attività del magistrato e quella di tutti i componenti dell'Ufficio per il Processo: questo primo gruppo di domande ha approfondito le mansioni in cui il magistrato ha coinvolto gli addetti all'Ufficio per il Processo (domande 1, 2 e 10) e ha richiesto da parte dello stesso una valutazione circa il corretto impiego dei funzionari neo-assunti (domande 3, 4 e 6).

Il coinvolgimento delle diverse figure, addette all'Ufficio per il Processo, da parte dei magistrati varia a seconda dell'incarico dalle stesse ricoperto.

- Per i tirocinanti *ex art. 73 D.L. 69/2013* il rapporto con il magistrato è più immediato e diretto, rivolto allo svolgimento di funzioni specificamente giurisdizionali. Esso si sostanzia, dunque, nello studio preliminare di fascicoli e nell'analisi delle questioni giuridiche sottese al caso pratico, in un'ottica di supporto allo svolgimento delle udienze e alla predisposizione di bozze di provvedimenti.
- Per il personale amministrativo, le mansioni sono disposte dal dirigente amministrativo di concerto con il coordinatore dell'Ufficio GIP/GUP e con il Presidente di Sezione, motivo per cui non ci sono disposizioni dirette dei singoli magistrati.
- I giudici onorari attualmente in servizio presso la Sezione penale sono radicati nell'Ufficio da anni, quindi, per quanto svolgano sia attività preliminari e di studio (nei fascicoli assegnati al magistrato togato o al Collegio) sia attività giurisdizionale in senso stretto (nei fascicoli assegnati al loro ruolo), sono autonomi nel loro lavoro. In sostanza, sebbene i giudici onorari attualmente in servizio presso la Sezione penale siano stati assunti prima dell'entrata in vigore del D. Lgs. 116/2017¹⁸, agli stessi sono già da tempo demandate, oltre che le attività decisionali nei processi assegnati al loro ruolo, anche le attività preparatorie e di ricerca propedeutiche alle decisioni collegiali (per i processi in cui il giudice onorario sia membro del Collegio), di talché la loro attività è ritenuta essenziale per il funzionamento della macchina giudiziaria.

¹⁷ Per il testo dell'intervista rivolta al magistrato, si v. Sezione VII, pp. 36 e ss.

¹⁸ Il cui art. 10 quale distingue tra attività preparatorie e attività delegate, prevedendo, al comma 10, che «il giudice onorario di pace [...] sotto la direzione e il coordinamento del giudice professionale, compie, anche per i procedimenti nei quali il tribunale giudica in composizione collegiale, tutti gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giurisdizionale da parte del giudice professionale, provvedendo, in particolare, allo studio dei fascicoli, all'approfondimento giurisprudenziale e dottrinale ed alla predisposizione delle minute dei provvedimenti», e, al comma 11, che «il giudice professionale [...] può delegare al giudice onorario di pace, inserito nell'ufficio per il processo, compiti e attività, anche relativi a procedimenti nei quali il tribunale giudica in composizione collegiale, purché non di particolare complessità, ivi compresa l'assunzione dei testimoni».

- Per i funzionari assunti a seguito del PNRR, il magistrato intervistato ha evidenziato come, nei (seppur pochi) mesi trascorsi dalla presa di servizio degli stessi, si siano apprezzate due distinte fasi. In un primo momento, quando i funzionari assegnati all'Ufficio GIP/GUP erano quattro, uno per ogni magistrato, il coinvolgimento da parte dei magistrati è stato parzialmente analogo al coinvolgimento dei tirocinanti, nel senso che agli addetti erano state demandate le medesime attività di supporto alla funzione giurisdizionale (studio dei fascicoli, predisposizione di bozze di provvedimenti, ecc.) e, in più, gli stessi svolgevano le mansioni amministrative pre e post udienza, strettamente connesse a quelle del primo tipo. In un momento più recente, tuttavia, a causa della progressiva perdita di organico che ha riguardato l'Ufficio, l'intendimento iniziale è stato stravolto e i funzionari sono stati dirottati prevalentemente sulle attività amministrative generali, perdendosi di fatto il prezioso apporto nel supporto all'attività giurisdizionale.

Rispetto alle attività nei quali i magistrati hanno ritenuto di coinvolgere i neo-assunti funzionari PNRR, occorre considerare che la dirigenza del Tribunale, attraverso il *Progetto Organizzativo* e la *Variatione Tabellare* conseguente all'assunzione dei funzionari, si è limitata a fornire ai magistrati degli indirizzi generali su come impiegare gli addetti all'Ufficio per il Processo in termini di tempi e percentuali di distribuzione degli stessi tra attività di supporto alla giurisdizione e attività amministrativa in senso stretto; non è stato imposto ai magistrati alcun obbligo di destinare questi funzionari a determinate attività.

Il magistrato intervistato valuta con favore la circostanza che ai funzionari addetti all'Ufficio per il Processo siano state assegnate tanto le attività di supporto alla funzione giurisdizionale quanto quelle amministrative strettamente connesse a quest'ultima, posto che la capacità, la professionalità e l'impegno degli addetti sono risultati di elevata qualità, sia per la loro formazione pregressa sia per l'approccio alla nuova attività che gli stessi si trovano a svolgere. Si pensi, a titolo esemplificativo, che l'attività di verbalizzazione in udienza, grazie all'apporto dei neo-assunti funzionari, ha subito un notevole miglioramento qualitativo, posto che gli stessi, avendo già studiato il fascicolo, sono in grado di seguire più attentamente quanto dettato dal magistrato.

Per quanto concerne l'esperienza della Sezione penale del Tribunale di Livorno, tuttavia, occorrerebbe ritornare alla prima fase sopra citata, in cui l'addetto all'Ufficio per il Processo curava il fascicolo da quando arrivava sul tavolo del magistrato fino alle vicende successive alla decisione, dedicandosi alle sole attività amministrative connesse a questa mansione principale.

Viene, infine, valutata con favore la circostanza che all'Ufficio per il Processo siano state assegnate figure professionali con esperienza prevalentemente teorica, in quanto si tratta di una scelta, al contempo, formativa per le figure che fanno parte del Tribunale (in particolare, per i tirocinanti) e utile per il processo.

3. Ruolo dei magistrati nell'elaborazione del modello organizzativo relativo all'Ufficio per il Processo

La seconda parte dell'intervista si è concentrata sul ruolo assolto dai magistrati della Sezione penale nell'elaborazione del modello organizzativo relativo all'Ufficio per il Processo: è stato chiesto se sia previsto un coinvolgimento dei magistrati impiegati nelle attività di proposta o discussione di variazioni a tale modello organizzativo (domanda 11); se il magistrato sia a conoscenza di riunioni periodiche di verifica sullo stato attuale dell'Ufficio per il Processo (domanda 12); se allo stesso

risulti che le mansioni siano state distribuite in maniera omogenea ed efficiente o se si verificano delle sovrapposizioni (domande 8, 9 e 13).

Nell'Ufficio GIP/GUP a cui il magistrato intervistato è addetto, è prassi che vi sia un confronto frequente con i dirigenti sull'impiego delle risorse umane e questo confronto è avvenuto soprattutto all'inizio, quando il Tribunale ha dovuto stabilire quale percentuale del lavoro degli addetti all'Ufficio per il Processo dovesse essere dedicata ad attività giurisdizionale e quale ai servizi di cancelleria. Come già detto, le esigenze legate alla carenza di organico hanno stravolto il progetto iniziale, ma ciò non preclude un costante dialogo e confronto, che si sostanzia sia nelle riunioni periodiche della Sezione sia in contatti informali, al di fuori di queste, per esigenze contingenti.

Rispetto alle riunioni periodiche di verifica sullo stato di attuazione dell'Ufficio per il Processo, l'intervistato ha dichiarato di esserne a conoscenza, in quanto esse vengono indette dal coordinatore dell'Ufficio GIP/GUP, dal direttore amministrativo della Sezione penale e dal Presidente di Sezione, ma di non avervi mai preso parte; non è quindi previsto un coinvolgimento in esse della componente magistratuale.

La valutazione relativa al modello organizzativo, adottato in astratto, dal Tribunale di Livorno risulta essere positiva: esso ambiva ad allocare le mansioni in modo omogeneo e con il fine di evitare sovrapposizioni. Le carenze di organico che sono state riscontrate negli ultimi mesi, tuttavia, hanno comportato uno snaturamento di questo modello immaginato in astratto, con la conseguenza che oggi si registrano molto più spesso delle sovrapposizioni con il personale di cancelleria e i funzionari assunti con il PNRR hanno dovuto progressivamente abbandonare lo svolgimento delle attività di supporto alla giurisdizione per concentrarsi su quelle amministrative in senso stretto. Dal punto di vista del magistrato intervistato, invero, se mediante una implementazione degli organici i funzionari potessero tornare a dedicare più tempo alle attività di supporto alla giurisdizione, il loro impiego concreto risulterebbe molto più efficiente.

4. Criticità e obiettivi futuri

Da ultimo, l'intervista al magistrato della Sezione penale ha cercato di evidenziare i profili di criticità sottesi all'attuale organizzazione dell'Ufficio per il Processo (domande 5 e 7), anche nell'ottica del conseguimento degli obiettivi previsti dal PNRR, tra cui assume preminente importanza l'obiettivo dello smaltimento dell'arretrato (domande 14, 15, 16, 17 e 18).

Il profilo di maggiore criticità che il magistrato intervistato ha potuto riscontrare nell'organizzazione dell'Ufficio per il Processo è la carenza di stabilità, la quale, nell'ottica dello smaltimento dell'arretrato, impedisce la programmazione delle attività giurisdizionali: se il magistrato deve programmare lo svolgimento di determinate udienze di un processo, deve poterlo fare sapendo di poter contare sul supporto e l'affiancamento degli addetti; se questo non c'è, viene meno la possibilità di programmazione.

Strettamente connesso a questo dato è il giudizio sfavorevole relativo all'assunzione a tempo determinato dei funzionari PNRR, la quale produce due effetti perniciosi: da un lato, la già menzionata mancanza di stabilità interna, con conseguente impossibilità di organizzazione e programmazione interne all'Ufficio; dall'altro, la demotivazione da parte degli addetti.

A parere dell'intervistato, pertanto, il conseguimento degli obiettivi di smaltimento dell'arretrato e di riduzione della durata dei procedimenti pendenti dipende necessariamente dalla possibilità di programmazione dello smaltimento e, più in generale, delle attività del Tribunale. La programmazione, però, non può essere portata avanti senza una stabilità interna all'Ufficio, motivo

per cui risultano essenziali gli investimenti nell'aumento numerico del personale. Allo stato, non si ravvisa, invece, la necessità di investimenti ulteriori nella formazione del personale, che può comunque essere acquisita sul campo, come avviene ad oggi per i tirocinanti *ex art. 73 D.L. 69/2013*.

Il controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative e/o giurisdizionali, che il Tribunale di Livorno ha attivo e che si sostanzia in una serie di dati che vengono raccolti dalle cancellerie e validati dai magistrati, è senza dubbio un ausilio utile, perché permette di individuare le attività che hanno subito dei rallentamenti e sulle quali è necessario che l'Ufficio investa più forze; tuttavia, senza degli adeguati investimenti nell'assunzione di nuovo personale, il Tribunale vede comunque limitate le sue potenzialità. A parere del magistrato intervistato, poi, potrebbe essere utile che questo strumento venisse reso pubblico e accessibile a tutti gli utenti (*in primis*, agli avvocati), perché ciò darebbe trasparenza al lavoro dell'Ufficio.

Non viene, invece, avvertita come criticità la circostanza che sugli addetti all'Ufficio per il Processo gravi solo un obbligo di riservatezza e che non siano previsti altri strumenti di garanzia (ad esempio, obblighi di rotazione, incompatibilità più estese, ecc.), in quanto rispetto a questo profilo non si è mai presentato alcun problema. Occorre però considerare che nell'Ufficio GIP/GUP vige un indirizzo generale, che riguarda anche i rapporti tra magistrati: né i colleghi né gli addetti vengono coinvolti nella conoscenza degli atti delle indagini in corso. Ciò posto, il sistema funziona già bene così e non si ritiene necessaria una sua implementazione.

In conclusione, per quanto riguarda gli investimenti nell'implementazione di strumenti tecnologici maggiormente evoluti, la loro opportunità, soprattutto in ambito penale, dipende dal tipo di provvedimento da redigere.

- Per quanto riguarda le sentenze e le ordinanze, è ontologicamente impossibile immaginare una struttura di provvedimento fissa, perché l'esperienza insegna che ogni processo ha le sue esigenze esplicative e ogni fatto concreto è diverso dall'altro; non esiste una sentenza-tipo, nemmeno nell'ambito della stessa fattispecie.
- Per quanto riguarda i decreti, invece, è possibile immaginare una struttura fissa, infatti già da tempo i magistrati penali del Tribunale di Livorno utilizzano dei modelli precostituiti, soprattutto per le ammissioni al patrocinio a spese dello Stato, per i decreti di liquidazione e per i decreti penali. La redazione di questi provvedimenti, nonché la relativa attività di notifica, avviene tutta all'interno del SICP, che è collegato con l'applicativo 'Atti e Documenti'.

SEZIONE QUARTA

INTERVISTE RIVOLTE AL PERSONALE DI CANCELLERIA

1. Premessa

Il report è frutto delle interviste rivolte, il 15 dicembre 2022, al Direttore amministrativo dell'Ufficio del dibattimento penale presso il Tribunale di Livorno e al Direttore amministrativo, responsabile della Segreteria del Presidente del Tribunale.

2. Ruolo del personale di cancelleria nell'inserimento degli addetti UPP all'interno del Tribunale: dislocazione iniziale, formazione e proposta/discussione di nuovi modelli organizzativi

Le interviste¹⁹ hanno riguardato *in primis* il ruolo del personale di cancelleria nel progressivo inserimento del personale dell'Ufficio per il Processo all'interno del Tribunale: questo primo gruppo di domande ha curato, in particolare, il ruolo della cancelleria nell'assegnazione iniziale delle funzioni agli addetti (domanda 1), nell'attività di formazione continua degli stessi (domanda 5) e nelle attività di proposta e/o discussione di variazioni del modello organizzativo interno (domanda 4).

Parte del personale di cancelleria ha contribuito alla definizione dei provvedimenti di assegnazione. In effetti, le mansioni degli addetti all'Ufficio per il Processo comprendono, oltre alla diretta collaborazione con i magistrati, anche attività amministrativa, da svolgere nel singolo Ufficio per il Processo o, per alcuni, in uffici trasversali, a servizio dell'intero Tribunale. Di conseguenza, anche i funzionari di cancelleria potevano utilmente contribuire alle (e sono stati effettivamente coinvolti nelle) operazioni di assegnazione e di individuazione delle mansioni, tradottesi, infine, in ordini di servizio del dirigente amministrativo.

Più nello specifico, il numero e le tipologie di Uffici per il Processo erano stati individuati preventivamente dal Presidente del Tribunale ed è su questo primo modello organizzativo che le cancellerie hanno lavorato per una distribuzione omogenea degli addetti, che riflettesse anche le esigenze di ogni sezione.

Se il numero è dipeso dalla complessità delle funzioni e dalle esigenze del Tribunale, l'assegnazione di ognuno degli addetti agli Uffici per il Processo è stata fatta, invece, in base a un colloquio preliminare, volto a individuare le esperienze pregresse dei singoli e destinarli agli uffici a loro maggiormente confacenti. In alcuni casi, ad esempio, sono state valorizzate le conoscenze informatiche del singolo addetto, che è stato destinato ad attività di tipo statistico. Altre volte, è stato considerato lo svolgimento del tirocinio *ex art. 73, D.L. 69/2013*, anche presso lo stesso Tribunale di Livorno.

Una volta assegnati ai singoli uffici, gli addetti hanno preso servizio e il personale di cancelleria ha predisposto ulteriori direttive settoriali.

La dislocazione così avvenuta ha dato risultati positivi, proprio grazie alla cooperazione tra i magistrati e il personale di cancelleria. Questa cooperazione è stata cruciale anche nell'attività di formazione degli addetti all'Ufficio per il Processo: seppure, infatti, una parte di questa abbia riguardato nello specifico le sole mansioni amministrative, buona parte ha avuto carattere generale

¹⁹ Per il testo delle interviste rivolte al personale di cancelleria, si v. Sezione VII, pp. 39 e ss.

(per esempio, ha riguardato tutti gli addetti all'Ufficio per il Processo assegnati al settore civile) ed è stata svolta in coordinamento tra le cancellerie e i magistrati.

La formazione fornita dal personale di cancelleria è stata, perlopiù, pratica (sul funzionamento degli applicativi in dotazione e sullo svolgimento di determinati adempimenti) e volta a rendere autonomi gli addetti neo-assunti nello svolgimento delle mansioni loro attribuite.

La fase di formazione iniziale ha impegnato un tempo variabile, a seconda dell'assortimento delle attività (per un minimo di una settimana e un massimo di due mesi, necessari per il lavoro nella Segreteria della Presidenza). La cancelleria si è, comunque, dimostrata disponibile per l'affiancamento ai singoli addetti in caso di bisogno anche nel periodo successivo.

L'oculatazza nella dislocazione iniziale, le pregresse conoscenze degli addetti ai vari uffici per il Processo e la riuscita della formazione specifica ha reso l'attuale assetto funzionante. Per le future variazioni del modello organizzativo interno, il coinvolgimento del personale di cancelleria nelle attività di proposta e/o discussione è, comunque, generalmente assicurato da un dialogo interno di carattere informale e continuo: le criticità vengono segnalate oralmente allorquando si verificano.

3. Mansioni svolte dagli addetti all'Ufficio per il Processo e coordinamento con il personale di cancelleria

L'intervista si è concentrata poi sulle attività che svolgono attualmente gli addetti all'Ufficio per il Processo: se siano omogenee (domanda 3) e in che misura digitalizzate (domanda 6). Infine, è stato chiesto in che modo l'attività dell'ufficio per il processo sia stata inserita nelle funzioni di cancelleria e se vi siano state sovrapposizioni (domanda 2).

Dalle risposte offerte dal personale di cancelleria emerge che tutti gli addetti all'Ufficio per il processo svolgono sia attività di collaborazione con i magistrati (predisposizione di bozze di provvedimenti; liquidazione delle spese per i casi di ammissione al patrocinio a spese dello Stato) sia attività di cancelleria. Gli addetti assegnati alla Segreteria della Presidenza, ad esempio, oltre a collaborare con il Presidente per la gestione dei fascicoli a lui assegnati, svolgono tutte le attività amministrative collegate con l'ufficio (ad esempio, gestione del personale e dei magistrati). Coloro che sono assegnati a uffici diversi, svolgono anche attività di cancelleria in senso stretto (ad esempio, lo scarico degli eventi sul SICID).

Sia nelle attività di affiancamento ai magistrati sia in quelle più strettamente amministrative, gli addetti si sono avvalsi di modelli standardizzati già esistenti e utilizzati dai giudici o dal personale di cancelleria (si tratta di modelli di verbalizzazione e di atti endoprocessuali, tutti su supporto telematico: principalmente Consolle del magistrato). La Segreteria del Presidente, invece, svolgendo un'attività più diversificata, non si avvale di modelli.

Sull'omogeneità delle attività svolte, dalle risposte fornite dal personale di cancelleria emerge che le direttive iniziali sono state nel senso di differenziare il complesso di attività svolte da ciascun addetto all'Ufficio per il Processo, di modo che ognuno avesse la possibilità di svolgere sia attività di affiancamento al magistrato sia attività di cancelleria. Nell'ambito dell'Ufficio del Dibattimento, tuttavia, emerge una separazione piuttosto marcata tra gli addetti che collaborano più frequentemente con i magistrati e quelli che, invece, si concentrano sull'attività di cancelleria. In questo modo, in effetti, le problematicità che dipendevano da carenze di organico nelle cancellerie sono state parzialmente risolte e le attività amministrative risultano più rapide.

Da quest'ultima considerazione sorgeva l'interrogativo se fosse stata percepita una sovrapposizione tra l'attività dei funzionari di cancelleria e gli addetti dell'Ufficio per il Processo. Gli intervistati hanno riconosciuto che una parte delle funzioni svolte dagli addetti dell'Ufficio per il Processo sono di stretta competenza delle cancellerie, che soffrono una grave carenza di organico e che si sono avvalse della presenza del nuovo personale per smaltire una parte dell'arretrato.

Le funzioni sono state, comunque, ripartite in modo chiaro all'interno dei singoli uffici, così da non creare sovrapposizioni tra personale di cancelleria e addetti all'Ufficio per il Processo. Le attività amministrative svolte dai nuovi addetti sono quelle più strettamente legate all'attività del magistrato (ad esempio, la preparazione dei fascicoli per le udienze, la gestione del ruolo del magistrato, l'assistenza alle udienze, lo scarico dell'udienza, la pubblicazione dei provvedimenti). Vengono, invece, lasciate alla cancelleria attività quali le iscrizioni a ruolo, le dichiarazioni di irrevocabilità delle sentenze o la chiusura del foglio notizie.

Inoltre, si è cercato di creare una divisione interna ai singoli gruppi di addetti: all'Ufficio del dibattimento penale, per esempio, dei tre addetti in servizio, uno si occupa principalmente dell'evasione delle istanze in materia di patrocinio a spese dello Stato e difese d'ufficio, un altro si occupa dell'iscrizione delle impugnazioni e l'ultimo svolge attività correlate con l'esecuzione delle sentenze della Corte d'appello.

Dal punto di vista del personale di cancelleria, invece, le sovrapposizioni avrebbero riguardato i rapporti tra i nuovi addetti all'Ufficio per il Processo e i tirocinanti *ex art. 73*, D.L. 69/2013, anche se pure rispetto a queste figure (oggi diminuite in numero), c'è stata una ripartizione: nelle udienze civili, per esempio, la verbalizzazione spetta gli addetti UPP principalmente nelle udienze presidenziali e collegiali, mentre negli altri casi tale attività è svolta dai tirocinanti *ex art. 73*.

Sempre in tema di sovrapposizioni, è stato chiesto (al fine di integrare le risposte fornite dai magistrati) se i GOP in servizio presso il Tribunale, assegnati all'Ufficio per il Processo, nell'ambito delle attività previste dall'art. 10 del D.lgs. n. 116/2017, svolgano esclusivamente attività "delegata", oppure partecipino anche a quelle "preparatorie".

Dalle risposte è emerso che nel settore civile i due GOP assunti dopo il 15 agosto 2017, assegnati all'Ufficio per il Processo del contenzioso ordinario, per i primi due anni non possono adottare provvedimenti decisori. Perciò, questi si limitano a sostituire i magistrati in udienza e a svolgere attività istruttoria, ma non svolgono alcuna attività "preparatoria". Di conseguenza, le loro funzioni non si sovrappongono a quelle degli addetti all'Ufficio per il Processo.

4. Criticità e obiettivi futuri

L'ultima parte dell'intervista ha riguardato criticità e idee per il raggiungimento di obiettivi futuri, sia per un impiego più efficiente del personale dell'Ufficio per il Processo (domanda 7), sia – più in generale – per l'attività di controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative e/o giurisdizionali (domanda 8), anche in vista del raggiungimento degli obiettivi PNRR (domanda 10). A tal fine, sono state rivolte anche alcune domande sui rapporti della cancelleria con altre figure del Tribunale (domanda 12) e con l'avvocatura locale (domanda 11), così da poter verificare se alcune delle criticità potessero essere superate con un miglior coordinamento tra i vari operatori della giustizia.

Quanto ai suggerimenti per un migliore utilizzo degli addetti all'Ufficio per il Processo, gli intervistati hanno sottolineato – per il futuro – l'importanza di una loro stabilizzazione all'interno dell'organico del Tribunale; per il presente hanno considerato l'attuale impiego efficace, anche per

la possibilità per i direttori di adattare le mansioni alle specifiche attitudini del singolo e alle esigenze del momento. Le funzioni degli addetti sono state ben calibrate e predefinite (anche se non divise nei diversi giorni della settimana) così da evitare tensioni tra magistrati e personale della cancelleria. La definizione di un calendario potrebbe, comunque, rendere ancor più omogenea l'attività svolta dagli addetti, agevolando anche una migliore rotazione nelle diverse funzioni.

L'arrivo degli addetti all'Ufficio per il Processo è stato poi unanimemente riconosciuto come un fattore cruciale per risolvere le difficoltà pregresse del Tribunale, perché è stato possibile smaltire più velocemente l'arretrato. Se ne trae prova vivida dai risultati dell'indagine statistica predisposta annualmente: il controllo di gestione si è rivelato molto utile, nel periodo della pandemia da Covid-19, perché ha mostrato un "collo di bottiglia" nella fase delle liquidazioni dei difensori delle parti ammesse al patrocinio a spese dello Stato. Di conseguenza, è stato destinato più personale (soprattutto addetti all'Ufficio per il Processo) a questa mansione e oggi la liquidazione avviene quasi in tempo reale.

Per quanto questi controlli di gestione e monitoraggio si siano rivelati più volte uno strumento utile, tuttavia, il personale di cancelleria non ritiene valido renderlo accessibile all'utenza: questi dati non potrebbero essere pubblicati in chiaro, per ragioni di privacy, ma, se anonimizzati, non sarebbero molto utili.

Allorquando è stata posta la domanda sulle criticità relative ai rapporti tra la cancelleria e altre figure cruciali nel sistema giudiziario (magistrati e avvocati), sono emerse ulteriori funzioni assegnate agli addetti all'Ufficio per il Processo e volte ad aumentare l'efficienza dei servizi del Tribunale.

Una parte delle relazioni con il pubblico, in particolare con gli avvocati – relazioni che in generale risultano prive di criticità – viene, infatti, gestita dagli addetti neo-assunti: con tale ausilio, è possibile fornire informazioni agli avvocati, anche se a volte queste ultime potrebbero essere reperite all'interno del sistema informatico. Non risultano, invece, criticità nel coordinamento con i magistrati togati e onorari.

Anche agli specifici fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati dal PNRR, il ruolo degli addetti all'Ufficio per il Processo si è rivelato utile.

Nell'obiettivo della riduzione della durata del processo rientra, ad esempio, nella diminuzione del tempo necessario per inoltrare un fascicolo al giudice dell'impugnazione. Pertanto, in quella direzione si sono dovute concentrare le attività della cancelleria e ciò è stato possibile perché gli addetti all'Ufficio per il Processo svolgevano altre mansioni di cancelleria. Anche l'attività di redazione delle schede del procedimento è di aiuto per il magistrato e accelera il suo lavoro di studio e preparazione delle udienze.

Le statistiche, invece, continuano ad essere svolte dalla Segreteria di Presidenza, con l'aiuto solo da parte degli addetti che collaborano con questo ufficio.

Per quanto riguarda l'istituzione di un servizio di studio e supporto alla raccolta giurisprudenziale, al momento questa attività viene svolta dagli addetti all'Ufficio per il Processo che lavorano sull'anonimizzazione dei provvedimenti tramite SICID: le decisioni vengono poi raccolte su di una infrastruttura telematica (Microsoft Teams).

SEZIONE QUINTA

INTERVISTE RIVOLTE AI RAPPRESENTANTI DELL'AVVOCATURA

1. Premessa

Le informazioni riportate di seguito sono state raccolte dal team di ricerca dell'Università di Pisa, somministrando un questionario²⁰ ai rappresentanti dell'Avvocatura, di seguito indicati:

1. Presidente del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Livorno, il giorno 29 dicembre 2022;
 2. Presidente della Camera Civile di Livorno, il giorno 27 dicembre 2022;
 3. Presidente della Camera Penale di Livorno, il giorno 28 dicembre 2022.
2. **Ricostruzione dello stato dell'arte e valutazione dell'impatto dell'Ufficio per il Processo nel sistema giudiziario di Livorno, dalla prospettiva dei rappresentanti dell'Avvocatura**

Secondo gli intervistati, non è dato riscontrare particolari criticità nel Tribunale di Livorno, il quale si distingue per un numero trascurabile, fino a poco tempo addietro, di arretrato giudiziario. Il dato rilevante che invece si registra è che, nell'ultimo anno, è stato letteralmente dimezzato il numero dei magistrati assegnati al Tribunale; di tal ché, da adesso in avanti, sarà fisiologico verificare un sensibile ritardo nei procedimenti e nel deposito delle sentenze. Ciò, a ben vedere, a prescindere dall'esistenza e dall'implementazione dell'Ufficio per il Processo, il cui apporto, da questo punto di vista, se in linea generale è da ritenersi sicuramente positivo, non potrà sopperire alla carenza di organico dei magistrati che, come detto, rallenta il funzionamento dell'Ufficio giudiziario.

Viene infatti documentato che, prima che venissero meno molte risorse di magistrati assegnati al Tribunale, non vi era comunque alcuna criticità, né dal punto di vista dell'arretrato dei magistrati, né dal punto di vista del lavoro delle cancellerie.

L'Ufficio per il Processo del Tribunale di Livorno, sebbene abbia di certo contribuito al miglioramento del funzionamento del Tribunale nel suo complesso, è di fatto intervenuto in una realtà "virtuosa" nel panorama giudiziario italiano.

Il Tribunale di Livorno risulta essere stato infatti tra i primi uffici giudiziari in Italia ad avere avviato la digitalizzazione e ad avere sfruttato le potenzialità del processo telematico (è stato il primo Tribunale in Italia ove, dal 2013, è stato possibile depositare telematicamente, prima che venisse introdotta l'obbligatorietà del PCT, a far data dal 2014).

I rappresentanti dell'Avvocatura interrogati confermano che non vi erano particolari lamentele da parte degli avvocati, le cui istanze venivano prevalentemente soddisfatte e in tempi celeri; era possibile addirittura ottenere l'emissione di un decreto ingiuntivo dopo solo un giorno dal deposito del ricorso. Anche quando, durante la pandemia, parte dell'Ufficio per il Processo è stato destinato all'evasione delle pratiche di liquidazione dei patrocini a spese dello Stato, non si registravano arretrati a Livorno neanche in questo settore.

Fatta questa premessa generale, occorre distinguere tra il settore civile e il settore penale. Nel primo ambito, l'avvento quasi decennale per il Tribunale di Livorno del processo telematico ha consentito negli anni il formarsi di un personale amministrativo idoneo alla gestione telematica dei fascicoli. Gli accessi alle cancellerie civili per gli avvocati si sono poi drasticamente diradati durante e dopo

²⁰ Per il testo dell'intervista rivolto ai Rappresentanti dell'Avvocatura, si v. Sezione VII, p. 40.

il periodo pandemico, fenomeno questo favorito anche dalla legislazione emergenziale, attualmente in vigore, che non solo ha limitato ulteriormente tale possibilità (oggi sostanzialmente circoscritta a quei depositi che non possono tecnicamente effettuarsi tramite PCT), ma che nei fatti ha rivoluzionato lo stesso modo di gestione dell'udienza civile, in cui la presenza fisica delle parti non è più la regola, ma l'eccezione, con esclusione delle cause di famiglia. La riforma Cartabia, introdotta con il d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 150, che sostanzialmente ha integralmente recepito il diritto processuale pandemico, ha reso poi irreversibile questo *trend*.

Diversa è la situazione nelle segreterie della Procura e nelle Cancellerie dei Tribunali penali, dove l'accesso diretto e la visione cartacea del fascicolo continuano ad essere le modalità ordinarie di esercizio dell'attività difensiva.

In entrambi i settori, conclude il Presidente, la criticità è rappresentata dalle carenze di organico del personale amministrativo, in linea con i dati nazionali (meno 30% della pianta), di età media elevata, la cui presenza effettiva sul luogo di lavoro risulta ulteriormente compressa dal ricorso a istituti di tutela del lavoratore, come l'orario *part time* o l'utilizzo degli istituti previsti dalla legge 104/1992. In tale contesto, i maggiori rallentamenti si riscontrano nella fase decisionale e, per il penale, anche nella fase delle indagini preliminari.

Per quanto riguarda il settore penale, infatti, riferisce il Presidente della Camera Penale di Livorno, si registrano carenze relative alla pubblicazione dei ruoli di udienza su piattaforme consultabili anche da avvocati provenienti da altri fori. Quanto alle segreterie dei Procuratori, la grave carenza di organico determina considerevoli disfunzioni nell'erogazione dei servizi, il cui miglioramento potrà essere verosimilmente apprezzato non appena entrerà a regime il sistema del c.d. fascicolo telematico con possibilità di accesso da remoto.

I ritardi maggiori si registrano nelle sedi di Corte d'appello e al Tribunale di Sorveglianza per la fissazione delle udienze relative a istanze di concessione di misure alternative di condannati liberi.

Sempre con riguardo al settore penale, che rappresenta una voce a sé in questo ambito, non avendo sperimentato il PCT a lungo e non essendo digitalizzato, alcuni miglioramenti sono stati registrati – seppur non decisivi, se parametrati al fabbisogno di personale necessario per consentire il superamento della endemica stortura di un sistema con macroscopici e strutturali ritardi – soprattutto con riferimento all'impiego di addetti all'Ufficio per il Processo negli uffici destinati alla processazione delle istanze di liquidazione degli onorari dei difensori di parti ammesse al patrocinio a spese dello Stato e di difensori d'ufficio. Si tratta di risorse che tuttavia vengono per lo più impiegate per l'ausilio ai cancellieri e non ai magistrati.

Gli addetti all' Ufficio per il Processo sono stati destinati infatti per un terzo al settore civile e per due terzi a quello penale suddivisi tra ufficio Gup e ufficio del dibattimento; era in questo settore che si erano accumulati più ritardi nel flusso dei fascicoli.

Ad oggi, nel settore penale, secondo la testimonianza del Presidente del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati, miglioramenti effettivi si sono perciò verificati, anche nel senso di una maggiore presenza negli uffici e di una migliore gestione degli strumenti informatici, sicuramente indotta dall'età del personale dell'Ufficio per il Processo e dalla sua alta qualifica professionale.

3. **Rapporti tra cancelleria e addetti Ufficio per il Processo dal punto di vista dell'utenza: differenza di ruoli e mansioni o surroga e sovrapposizione?**

Secondo i rappresentanti dell'Avvocatura, presso il Tribunale di Livorno, anche grazie al pregresso funzionamento dell'Ufficio giudiziario, non si registrano distorsioni o sovrapposizioni di mansioni e vengono rispettate le differenze di ruoli tra personale di cancelleria e addetti all'Ufficio per il Processo.

In particolare, i funzionari dell'Ufficio per il Processo svolgono le mansioni di aiuto e sostegno all'Ufficio e non sostituiscono il personale nello svolgimento delle attività di cancelleria; ciò consente loro di acquisire conoscenze e competenze che arricchiscono la loro formazione, per il contatto diretto con l'ufficio del magistrato e con i giudicanti stessi.

Viene però evidenziato che, per incentivare tale Ufficio, sarebbe auspicabile che gli addetti all'Ufficio per il Processo venissero stabilizzati e strutturati; la sussistenza di un rapporto di lavoro a termine comporta uno spreco di risorse anche dal punto di vista delle risorse investite per la formazione.

Anche l'Avvocatura sostiene infatti che la formazione del personale dell'Ufficio per il Processo, che comporta un notevole dispendio di energie e risorse da parte dei dirigenti amministrativi e degli stessi magistrati, viene poi mortificata dal fatto che al termine dei tre anni, gli addetti formati dovranno cessare le loro funzioni per scadenza dell'incarico.

4. **Coinvolgimento dell'Avvocatura nella formazione e organizzazione delle funzioni degli Uffici per il Processo**

In merito al profilo relativo al coinvolgimento dell'Avvocatura, il Presidente del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Livorno precisa che, a differenza dell'esperienza di altri Ordini, come ad esempio quello di Firenze, l'Ordine di Livorno non è stato coinvolto in alcuna scelta in merito alla formazione e alla gestione del personale Ufficio per il Processo.

Ad avviso del Presidente della Camera Civile occorre, invece, acquisire dati che fornissero un panorama della realtà concreta, anche a livello territoriale, dei diversi uffici giudiziari, per avere una conoscenza effettiva delle criticità e dei bisogni, e assumere di tal guisa decisioni consequenziali.

Secondo tale prospettiva, infatti, non è ipotizzabile uno stesso intervento in territori diversi per carico giudiziario, arretrato, carenza di organico: prima di stimare eventuali deficienze e criticità nel funzionamento dell'ufficio giudiziario, andava invece colmata la carenza di organico dei magistrati.

Secondo il parere del Presidente della camera Civile, poi, se l'Ufficio per il Processo si inserisce in una realtà normalizzata, esso può dare effettivamente un valido apporto; altrimenti, se la struttura presenta delle patologie pregresse, si rischia di affidare all'Ufficio per il Processo il compito di risanare *deficit* (ad esempio delle cancellerie) e non potenziare il lavoro dell'Ufficio stesso.

Parimenti, sarebbe fuorviante affidare agli addetti dell'Ufficio per il Processo funzioni da 'sezione stralcio', quasi a voler delegare funzioni giurisdizionali di esclusiva pertinenza dei magistrati: gli addetti all'Ufficio Per il Processo hanno il compito di affiancare il Giudice, non di sostituirsi ad esso nella redazione delle sentenze.

Il Presidente della Camera Penale di Livorno conferma che, anche per il settore penale, l'avvocatura non è stata coinvolta in tale ambito.

5. Considerazioni conclusive

Opinione comune dei rappresentanti dell'Avvocatura intervistati è che, prima di intervenire a livello normativo con riforme nel settore della Giustizia, occorra dotare ogni Ufficio Giudiziario di un organico, in termini di personale sia delle cancellerie sia dei magistrati, idoneo a gestire il carico a livello territoriale.

Non si ritiene sufficiente operare degli interventi di riforma sul rito (come quello previsto per il rito civile dal Dlgs. 149 del 2022 che entrerà in vigore il giorno 1 marzo 2023) o sull'Ufficio per il Processo, se il numero dei magistrati non sarà congruo rispetto alle pendenze. Da rilevare anche che si registra un numero di avvocati superiore a quello degli altri paesi europei in rapporto al numero di abitanti.

Nello stesso senso, il Presidente del Consiglio dell'Ordine degli Avvocati di Livorno afferma che l'assunzione a tempo determinato di questo personale non è idonea a superare le criticità della Giustizia, sia in rapporto ai compiti assegnati dal PNRR all'istituto, sia, soprattutto in rapporto alla inadeguatezza dell'organico dei magistrati togati e del personale amministrativo di ruolo del settore. L'Avvocatura istituzionale ha subito rimarcato, prosegue, che l'esiguità delle risorse destinate al settore dal PNRR (2,4 miliardi di euro, poco meno di un terzo del bilancio annuo del ministero della giustizia), non erano, infatti, sufficienti a fronteggiare la situazione di emergenza della giustizia italiana, in rapporto agli obiettivi ambiziosi promessi alla Commissione dell'Unione europea (abbattimento dell'arretrato, riduzione del 20% dei tempi della giustizia penale e del 40% di quella civile ed abbattimento del 90% dell'arretrato). Questo obiettivo è stato impostato, invero, in assenza di un coraggioso piano a medio lungo-termine, adeguatamente finanziato, per portare i numeri delle piante organiche, soprattutto quella dei giudici togati, a quello dei paesi europei più virtuosi (in Germania ci sono 18 giudici togati ogni 100.000 abitanti, in Italia, 9).

Un'ulteriore criticità rilevata dai rappresentanti dell'Avvocatura è che sussistono diversi applicativi informatici e che sarebbe auspicabile che magistrati, personale amministrativo, cancellerie e avvocati potessero operare e consultare i fascicoli utilizzando gli stessi applicativi.

SEZIONE SESTA

RICOGNIZIONE SULL'UTILIZZO DELLE BANCHE DATI DA PARTE DEI SOGGETTI INTERVISTATI

Rilevato che il team di ricerca risulta essere implementato da una componente di area informatica, la seconda parte delle interviste²¹ sopra elencate è stata mirata a definire lo stato dell'arte delle banche dati giuridiche accessibili agli intervistati. L'obiettivo è stato quello di identificare i limiti, le criticità, le principali caratteristiche e le possibili migliorie apportabili ai software attualmente in uso, in modo che il *prototipo* di banca dati in corso di sviluppo presso l'Università di Pisa, basato su tecniche di NLP/U, intelligenza artificiale, motori di ricerca "semantici" e knowledge graph sia coerente con le esigenze evidenziate.

Le osservazioni di seguito riportate sono relative alle risposte fornite dai tredici intervistati elencati nelle Sezioni precedenti. Tutti loro hanno dichiarato di utilizzare le banche dati per ricerche giurisprudenziali. Il sistema maggiormente adoperato risulta essere *Italgire*²², banca dati ministeriale a cui i magistrati e il personale del Tribunale possono accedere gratuitamente usando le credenziali fornite dal Ministero. Tre degli intervistati hanno dichiarato di utilizzare anche *Leggi D'Italia*²³, sistema privato della casa editrice *Wolters Kluwer*, mentre altri quattro utilizzano anche la banca dati *DeJure*²⁴, della casa editrice *Giuffrè*.

Le principali criticità evidenziate per *Italgire* sono relative alla scarsa intuitività dell'interfaccia, che risulta obsoleta e poco chiara, rendendo complicato a un utente usufruire di tutte le funzionalità che la banca dati offre. Il vincolo più rilevante riguarda le modalità poco flessibili di scrittura delle interrogazioni, che non possono essere espresse in linguaggio naturale ma devono rispettare una sintassi rigida e precisa, che non è spiegata in maniera dettagliata su nessuna guida o strumento di supporto. Tuttavia, alcuni degli intervistati hanno evidenziato che con il tempo non hanno avuto grandi problemi ad abituarsi al funzionamento di *Italgire* e che l'abitudine lo ha reso in seguito di più facile utilizzo.

Per quanto riguarda le banche dati private, non è stata rilevata alcuna criticità, ma, anzi, ne sono state evidenziate alcune caratteristiche particolarmente utili e gradite. In particolare, molto apprezzato è il collegamento con i precedenti difformi e conformi, presente sia in *Leggi D'Italia* che in *Italgire*, così come la possibilità offerta da *Leggi D'Italia* di estendere la ricerca anche a parole chiave semanticamente affini e la funzionalità di *DeJure* di affinare una ricerca con ulteriori sotto ricerche, andando sempre di più nel particolare.

Parte delle domande erano volte a definire l'utilità di alcune funzionalità potenzialmente implementabili nel *prototipo* di banca dati in corso di realizzazione, come la *query suggestion*, diverse modalità di visualizzazione dell'output delle ricerche (ad esempio, l'aggregazione dei risultati per riferimento normativo o argomento), la possibilità di effettuare ricerche su specifiche sezioni del documento, o la predisposizione di un'interfaccia riassuntiva per consultare i metadati (es. numero della sentenza, data, R.G.) associati ad una sentenza. Gli intervistati si sono dimostrati unanimemente favorevoli all'uso di suddette funzionalità e, alla richiesta di eventuali ulteriori suggerimenti, hanno fatto leva sulla necessità di rendere il *prototipo* intuitivo, semplice e veloce,

²¹ Per il testo delle domande a carattere informatico, analoghe per tutti gli intervistati, si v. Sezione VII, pp. 40 ss.

²² <https://www.italgiure.giustizia.it/>

²³ <https://www.leggiditaliaprofessionale.it/>

²⁴ <https://dejure.it>

rimarcando così in questo aspetto il loro principale problema nell'uso dei sistemi attualmente disponibili.

SEZIONE SETTIMA

TESTI DELLE INTERVISTE

TESTO DELL'INTERVISTA RIVOLTA AGLI ADDETTI UPP

I parte

1. Può indicare se è stato coinvolto in attività di studio e analisi delle cause in ingresso? Se sì, può specificare quali compiti Le sono stati concretamente assegnati e quali criticità sono emerse?
2. Può indicare se è stato coinvolto in attività volte a ridurre la durata dei procedimenti pendenti? Se sì, può specificare quali compiti Le sono stati concretamente assegnati e quali criticità sono emerse?
3. Nell'esperienza maturata finora, le attività in cui è coinvolto risultano omogenee?
4. In caso di risposta negativa alla domanda precedente, ritiene che una maggiore omogeneità delle attività in cui è attualmente coinvolto, realizzata attraverso linee guida generalizzate dell'Ufficio giudiziario, potrebbe essere utile in un'ottica di efficientamento? In caso di risposta negativa, potrebbe motivarne le ragioni?
5. Nell'ambito dell'organizzazione dell'UPP in cui è inserito, ritiene che l'allocazione delle attività sia stata effettuata in maniera efficiente? Si sono mai verificate sovrapposizioni nell'adempimento delle mansioni assegnate? Se sì, più precisamente in quali mansioni e rispetto a quali figure (tirocinanti ex art. 73, personale amministrativo...) ciò si è principalmente verificato? Se sì, in che misura considera tale promiscuità/eterogeneità proficua/nociva rispetto all'efficienza complessiva dell'Ufficio e, inoltre, rispetto alla sua collaborazione alle attività giurisdizionali *stricto sensu*? Oltre che sul piano dell'integrazione dell'organico del personale organizzativo, come ritiene che tale criticità potrebbe essere risolta?
6. Ritiene che la Sua formazione sia adeguata rispetto alle mansioni che le sono state assegnate? In caso di risposta negativa, come potrebbero essere concretamente colmate le Sue lacune?
7. È previsto un coinvolgimento degli addetti UPP nelle attività di proposta o discussione di variazioni del modello organizzativo interno? Se sì, le indicate proposte sono state recepite e attuate?
8. Sussistono a Suo parere criticità relativamente alla formazione e/o orientamento? Se sì, può indicare quali? Sussistono a Suo parere interventi in grado di superarle?
9. Come avviene in concreto l'attività di monitoraggio statistico e di monitoraggio della lavorazione dei fascicoli? I dati raccolti come e da chi vengono analizzati?
10. È impiegato in attività funzionali alla valutazione di ammissione o meno di una parte istante al gratuito patrocinio? È impiegato in attività funzionali alla liquidazione di spese di lite in regime di gratuito patrocinio (es. coadiuva il magistrato nella redazione del decreto di liquidazione, verifica l'aggiornamento della documentazione reddituale durante la pendenza della causa)?
11. Ha svolto o svolge periodicamente l'attività di epurazione del ruolo dalle c.d. false pendenze?
12. Sono in uso modelli di verbalizzazione standardizzati o parzialmente standardizzati e modelli di atti endoprocessuali (ad esempio, ordinanze ex art. 186-*bis* c.p.c.)? Se sì, sono tutti su supporto telematico? Quale (Microsoft Word, Consolle del magistrato, Atti e documenti, ecc.)? Ricontrate difficoltà nell'utilizzo di questi modelli?

13. Nel caso abbia svolto attività presso diversi Uffici Giudiziari rispetto a quello attualmente di impiego, può indicare se le eventuali criticità riscontrate nel corso di tale esperienza sono comuni con quelle indicate nelle domande che precedono? Potrebbe motivare la Sua risposta?

II parte

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?
- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?
- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?
 - Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)?
 - Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?
 - A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
 - Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
 - Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? sì/no. Quale altra aggregazione, oltre a quelle indicate, suggerirebbe di realizzare?
 - Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?
 - Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?

TESTO DELL'INTERVISTA RIVOLTA AGLI APICALI

I parte

1. L'attuale configurazione dell'UPP rispecchia quella prefigurata nel Progetto Organizzativo Generale originariamente predisposto dal Tribunale o presenta profili differenziali? In caso di modifiche, potrebbe specificarne la natura?
2. Per l'anno in corso sono previste nuove assunzioni o redistribuzioni del personale già assunto?
3. Per quanto concerne i GOP in servizio presso il Tribunale assegnati all'UPP, nell'ambito delle attività previste dall'art. 10 del d.lgs. n. 116/2017, essi svolgono esclusivamente attività per così dire "delegata", oppure partecipano anche alle attività "preparatorie"?
4. È previsto un coinvolgimento del personale dirigenziale nelle attività di proposta e/o discussione di variazioni del modello organizzativo interno? Se sì, le indicate proposte sono state recepite e attuate? Oppure: Premesso che nel progetto organizzativo è stata delineata un'articolata modalità partecipativa, tale partecipazione è stata proficua/effettiva da parte di tutti i soggetti coinvolti? In che modo ritiene possa essere migliorata? Ritiene che, nel prosieguo, sia necessario coinvolgere altri soggetti? Successivamente alla presa di servizio, sono stati coinvolti anche gli addetti UPP? Sono state fissate altre riunioni, rispetto a quelle precedentemente svolte o già calendarizzate nel programma? Se sì, quali aspetti dell'organizzazione/quali problematiche sono emerse?
5. Ritiene che gli obiettivi vincolati dal PNRR e gli obiettivi specifici indicati nel Progetto Organizzativo Generale possano essere tutti realisticamente conseguiti? Qual è il relativo stato di attuazione? Quali criticità e/o esigenze di modifica sono emerse?
6. In ambito distrettuale, è stato attivato un confronto tra gli uffici? Se sì, attraverso quali modalità?
7. Ritiene che le mansioni demandate agli addetti UPP siano state allocate in maniera efficiente, sì da evitare inutili sovrapposizioni?
8. Ritiene che le attività demandate agli addetti UPP siano state distribuite in maniera omogenea? In caso di risposta negativa, ritiene che una maggiore omogeneità delle attività in cui attualmente sono coinvolti gli addetti UPP, realizzata attraverso linee guida generalizzate dell'Ufficio giudiziario, potrebbe essere utile ai fini dell'efficientamento dell'attività? In caso di risposta negativa, potrebbe motivarne le relative ragioni?
9. Come giudica la circostanza che i nuovi funzionari addetti UPP sono assunti a tempo determinato, anche e soprattutto dal punto di vista dell'assegnazione delle attività?
10. Ritiene che l'introduzione nell'UPP di alcune figure professionali con esperienza prevalentemente teorica (neolaureati e tirocinanti ex art. 73 d.l. 69/2013) sia utile per l'efficienza dell'ufficio o rappresenti un investimento di carattere prevalentemente formativo (anche in vista di eventuali futuri concorsi)?
11. Ritiene che la previsione di un obbligo di riservatezza in capo agli addetti all'UPP (art. 4 co. 5 d.lgs. 151/2022) sia sufficiente a garantire il corretto esercizio della funzione dell'ufficio (che prevede anche la redazione di bozze di provvedimenti), o che sia necessario implementare ulteriori strumenti di garanzia (es. incompatibilità più estese, obblighi di rotazione, ecc.)?
12. Come sono state organizzate ed effettivamente svolte le attività di formazione e/o orientamento del personale UPP a seguito dell'assunzione o della presa di servizio? Sono previste attività di aggiornamento formativo? Può indicare se sono emerse delle criticità?

13. Come è organizzata la formazione degli ulteriori componenti non togati dell'UPP (tirocinanti e personale di cancelleria)?
14. Sulla base della Sua esperienza, a quali fattori, di natura giuridica, processuale, organizzativa o informatica è prevalentemente imputabile l'accumulo dell'arretrato?
15. Qual è il contributo dell'UPP nell'ambito dello smaltimento dell'arretrato?
16. Tra le categorie di mansioni affidate agli addetti UPP, quali sono risultate maggiormente incisive rispetto all'obiettivo dello smaltimento dell'arretrato? Saprebbe indicarne altre? Ritiene utile che gli addetti UPP vengano assegnati a mansioni di cancelleria? Se sì, potrebbe indicare quali ritiene che siano le mansioni più utili per coadiuvare il lavoro del cancelliere?
17. Oltre alle attività già demandate agli addetti UPP, in che modo essi potrebbero essere impiegati sì da contribuire allo smaltimento dell'arretrato?
18. Ritiene che per conseguire gli obiettivi di riduzione dell'arretrato e della durata dei giudizi pendenti, siano più importanti investimenti nella formazione del personale giudiziario esistente, nel suo aumento numerico o nell'implementazione di strumenti tecnologici maggiormente evoluti (banche dati innovative, modelli di giustizia predittiva, algoritmi) da utilizzare anche nella predisposizione di bozze di provvedimenti?
19. A quest'ultimo riguardo, pensa che l'introduzione di un modello di provvedimento a struttura predeterminata possa determinare una migliore o peggiore tutela dei diritti? E, inoltre, in che modo ritiene possa incidere sulla autonomia decisionale del magistrato?
20. Ritiene che sia più utile l'introduzione di innovazioni organizzative e tecnologiche dal basso (valorizzando l'autonomia delle figure apicali, tenendo conto delle specificità dei singoli uffici giudiziari e dei contesti territoriali di riferimento) oppure dall'alto (valorizzando un modello organizzativo centralizzato, maggiormente uniforme sull'intero territorio nazionale)?
21. Il Tribunale ha mai attivato un controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative e/o giurisdizionali (ad es. con indicazione dei provvedimenti depositati in ritardo, dei fascicoli nei quali non è stato depositato un provvedimento, le consulenze tecniche non depositate, i procedimenti ultratriennali, etc.)? Reputa che potrebbe essere uno strumento utile al miglioramento del "servizio giustizia" che dovrebbe essere reso pubblico e accessibile a tutti gli utenti (*in primis*, agli avvocati)?
22. Nel caso abbia già svolto attività presso diversi Uffici Giudiziari rispetto a quello attualmente di impiego, può indicare se le eventuali criticità riscontrate nel corso di tale esperienza sono comuni con quelle indicate nelle domande che precedono? Potrebbe motivare la Sua risposta? Potrebbe indicare quali prassi virtuose ha riscontrato in altri Uffici e se le stesse possano essere estese a quello in esame?

II parte

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?
- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?
- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?

- Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)?
- Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?
- A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
- Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
- Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? Quale altra aggregazione oltre a quelle indicate suggerirebbe di realizzare?
- Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?
- Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?

TESTO DELL'INTERVISTA RIVOLTA AI MAGISTRATI

I parte

1. In quali attività ha coinvolto principalmente gli addetti all'UPP (tirocinanti ex art. 73 dl. 69/2013, nuovi funzionari addetti UPP, personale amministrativo, magistrati onorari)?
2. Quali delle attività, in cui Lei ha coinvolto principalmente gli addetti all'UPP, sono state imposte da indirizzi generali dell'Ufficio giudiziario e quali sono state lasciate alla discrezionale valutazione del singolo magistrato? Può indicare le ragioni della scelta per le attività lasciate alla sua autonoma decisione?
3. Come valuta l'affidamento agli addetti UPP di servizi di supporto al giudice tanto nelle attività giurisdizionali in senso stretto quanto nelle attività di cancelleria, comunque strettamente connesse alla giurisdizione? Ritiene che un'implementazione delle attività in cui attualmente sono coinvolti gli addetti UPP potrebbe essere utile ai fini dell'efficientamento dell'attività giurisdizionale?
4. Reputa che i nuovi addetti UPP e i tirocinanti dovrebbero essere coinvolti prevalentemente nello svolgimento: di compiti di supporto all'esercizio della funzione giurisdizionale; di attività di supporto alle cancellerie; di attività di natura mista? Potrebbe indicare la ragione della risposta?
5. Come giudica la circostanza che i nuovi funzionari addetti UPP siano assunti a tempo determinato, anche e soprattutto dal punto di vista dell'assegnazione delle attività?
6. Ritiene che l'introduzione nell'UPP di alcune figure professionali con esperienza prevalentemente teorica (neolaureati e tirocinanti ex art. 73 d.l. 69/2013) sia utile per l'efficienza dell'ufficio o rappresenti un investimento di carattere prevalentemente formativo (anche in vista di eventuali futuri concorsi)?
7. Ritiene che la previsione di un obbligo di riservatezza in capo agli addetti all'UPP (art. 4 co. 5 d.lgs. 151/2022) sia sufficiente a garantire il corretto esercizio della funzione dell'ufficio (che prevede anche la redazione di bozze di provvedimenti), o che sia necessario implementare ulteriori strumenti di garanzia (es. incompatibilità più estese, obblighi di rotazione, ecc.)?
8. Per quella che è la Sua esperienza, ha mai riscontrato sovrapposizioni nello svolgimento delle attività assegnate agli addetti UPP?
9. Ritiene che i compiti degli addetti UPP siano stati distribuiti in maniera omogenea? In caso di risposta negativa, ritiene che una maggiore omogeneità delle attività in cui attualmente sono coinvolti gli addetti UPP, realizzata attraverso linee guida generalizzate dell'Ufficio giudiziario, potrebbe essere utile ai fini dell'efficientamento dell'attività? In caso di risposta negativa, potrebbe motivarne le relative ragioni?
10. Come valuta il coinvolgimento dei GOP assegnati all'Ufficio? Ritiene che, al netto dell'organico esistente, potrebbe essere strutturato diversamente (es. maggiore inclusione nelle attività "preparatorie")?
11. È previsto un coinvolgimento dei magistrati impiegati nelle attività di proposta o discussione di variazioni del modello organizzativo interno? In caso di risposta affermativa, le indicate proposte sono state recepite e attuate?
12. È a conoscenza delle riunioni periodiche di verifica sullo stato attuale dell'UPP? In caso affermativo, può indicare se c'è stato un coinvolgimento dei magistrati, con quali modalità ed esiti?
13. Quali suggerimenti/indicazioni darebbe per un più efficace impiego degli addetti UPP?

14. Può indicare, sulla base della Sua esperienza, possibili soluzioni per favorire lo smaltimento dell'arretrato ed evitare nuovi eventuali accumuli?
15. Il Tribunale, presso il quale svolge le Sue funzioni, ha mai attivato un controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative e/o giurisdizionali (ad es. con indicazione dei provvedimenti depositati in ritardo, dei fascicoli nei quali non è stato depositato un provvedimento, delle consulenze tecniche non depositate, dei procedimenti ultratriennali, etc.)? Reputa che potrebbe essere uno strumento utile al miglioramento del “servizio giustizia” che dovrebbe essere reso pubblico e accessibile a tutti gli utenti (*in primis*, agli avvocati)?
16. Nel caso avesse svolto attività, in passato, presso altri Uffici giudiziari, può indicare se le eventuali criticità riscontrate nel corso di tale pregressa esperienza sono comuni con quelle indicate nelle risposte fino ad adesso fornite? Potrebbe motivare la Sua risposta? Potrebbe indicare quali prassi virtuose ha riscontrato in altri Uffici giudiziari e se le stesse possano essere estese a quello in esame?
17. Ritiene che per conseguire gli obiettivi di riduzione dell'arretrato e della durata dei giudizi pendenti, siano più importanti investimenti nella formazione del personale giudiziario esistente, nel suo aumento numerico o nell'implementazione di strumenti tecnologici maggiormente evoluti (banche dati innovative, modelli di giustizia predittiva, algoritmi) da utilizzare anche nella predisposizione di bozze di provvedimenti?
18. A quest'ultimo riguardo, pensa che l'introduzione di un modello di provvedimento a struttura predeterminata possa determinare una migliore o peggiore tutela dei diritti? E, inoltre, in che modo ritiene possa incidere sulla autonomia decisionale del magistrato?

II parte

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?
- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?
- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?
 - Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)? sì/no
 - Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?
 - A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
 - Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
 - Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? sì/no. Quale altra aggregazione oltre a quelle indicate suggerirebbe di realizzare?
 - Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?

- Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?

TESTO DELL'INTERVISTA RIVOLTA AL PERSONALE DI CANCELLERIA

I parte

1. Quale apporto ha fornito personalmente - o quale componente del personale di cancelleria è intervenuta - per l'assegnazione delle mansioni agli addetti UPP?
2. Nello svolgimento della Sua attività, si sono mai verificate sovrapposizioni con le mansioni concretamente assegnate agli addetti UPP?
3. Ritiene che le attività assegnate agli addetti UPP siano state distribuite in modo omogeneo? In caso di risposta negativa, ritiene che una maggiore omogeneità delle attività in cui attualmente sono coinvolti gli addetti UPP, realizzata attraverso linee guida generalizzate dell'Ufficio giudiziario, potrebbe essere utile ai fini dell'efficientamento dell'attività? In caso di risposta negativa, potrebbe motivarne le relative ragioni?
4. È previsto un coinvolgimento del personale di cancelleria nelle attività di proposta e/o discussione di variazioni del modello organizzativo interno? In caso di risposta affermativa, le indicate proposte sono state recepite e attuate?
5. In relazione alla domanda precedente, ha partecipato ad attività di formazione e/o di orientamento del personale UPP? Se sì, in che modo (ad es. individualmente, con riguardo ai soli addetti di assegnazione, o nell'ambito di più ampi programmi di formazione organizzati all'interno dell'Ufficio Giudiziario o diversamente)?
6. Sono in uso modelli di verbalizzazione standardizzati o parzialmente standardizzati e modelli di atti endoprocessuali (ad esempio, ordinanze ex art. 186-bis c.p.c.)? Se sì, sono tutti su supporto telematico? Quale (Microsoft Word, Consolle del magistrato, Atti e documenti, ecc.)? Riscontrate difficoltà nell'utilizzo di questi modelli?
7. Quali suggerimenti/indicazioni darebbe per un impiego più efficace del personale UPP?
8. Il Tribunale presso il quale è impiegato, ha mai attivato un controllo di gestione e monitoraggio delle attività amministrative e/o giurisdizionali (ad es. con indicazione dei provvedimenti depositati in ritardo, dei fascicoli nei quali non è stato depositato un provvedimento, le consulenze tecniche non depositate, i procedimenti ultratriennali, etc.)? Reputa che potrebbe essere uno strumento utile al miglioramento del "servizio giustizia" che dovrebbe essere reso pubblico e accessibile a tutti gli utenti (*in primis*, agli avvocati)?
9. Nel caso abbia svolto attività presso diversi Uffici Giudiziari rispetto a quello attualmente di impiego, può indicare se le eventuali criticità riscontrate nel corso di tale esperienza sono comuni con quelle indicate nelle domande che precedono? Potrebbe motivare la Sua risposta?
10. Al fine di realizzare gli obiettivi vincolati dal PNRR (1. Riduzione dell'arretrato civile e riduzione della durata penale e civile secondo l'indicatore del Disposition Time; 2. Istituzione del servizio di monitoraggio dei flussi statistici dell'ufficio e dei flussi organizzativi; 3. Istituzione di servizio di studio e supporto alla raccolta giurisprudenziale; 4. Istituzione di servizio di staff, coordinamento organizzativo delle risorse e supporto alla digitalizzazione), potrebbe indicare quali attività di cancelleria hanno subito specifiche modifiche rispetto alla organizzazione preesistente? Potrebbe indicare se ha riscontrato criticità?
11. Può descrivere lo stato dei rapporti con l'avvocatura locale? Ha riscontrato profili di criticità nei rapporti con gli avvocati che possano ripercuotersi sull'efficiente organizzazione del servizio "giustizia"? In caso affermativo, potrebbe fare alcuni esempi?

12. Può indicare se sussistono criticità nel coordinamento con i magistrati togati e onorari che si ripercuotono sullo svolgimento della Sua attività? In caso affermativo, potrebbe fare alcuni esempi?

II parte

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?
- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?
- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?
 - Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)? sì/no
 - Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?
 - A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
 - Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
 - Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? sì/no. Quale altra aggregazione oltre a quelle indicate suggerirebbe di realizzare?
 - Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?
 - Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?

TESTO DELL'INTERVISTA RIVOLTA AI RAPPRESENTANTI DELL'AVVOCATURA

I parte

1. Quali sono le criticità riscontrate nel rapporto e nella frequentazione delle Segreterie e delle Cancellerie dei Tribunali? Quali sono, invece, le fasi processuali e/o le attività giurisdizionali rispetto alle quali si riscontrano più frequentemente i maggiori rallentamenti sull'iter procedimentale?
2. Ritieni che, in linea teorica, l'assunzione di nuovo personale con la qualifica di funzionario addetto all'UPP possa superare le criticità sopra indicate? Perché?
3. Nei mesi trascorsi dalla presa di servizio dei funzionari addetti all'UPP, si è potuto apprezzare, in concreto, un miglioramento dell'efficienza dell'Ufficio giudiziario? Se sì, in che termini?
4. Dal punto di vista dell'utenza, si apprezza una differenza di ruolo e di mansioni tra cancellieri e addetti all'UPP?
5. L'Ente cui Lei appartiene è stato coinvolto dall'Ufficio giudiziario del circondario nella formazione iniziale dei funzionari UPP e/o nella fase di assunzione delle scelte organizzativo-gestionali adottate dai Presidenti dei Tribunali con riguardo alle funzioni assegnate ai funzionari medesimi? Se sì, in che modo? Le proposte da Voi indicate sono state recepite e attuate?

II parte

- Quali sono le banche dati giuridiche che utilizza più di frequente?
- Ha mai riscontrato problemi di accessibilità su queste banche dati (es. ipovedenti, caratteri piccoli, menù di non facile comprensione, ecc.)?
- Per quali tipi di ricerche utilizza le banche dati?
- Quali funzionalità Le piacciono o trova più utili delle banche dati che utilizza?
- Cosa vorrebbe cercare nelle banche dati che non riesce a trovare, o per cui non ottiene risposte soddisfacenti?
- Quali funzioni di ricerca aggiuntive vorrebbe che la banca dati Le offrisse?
 - Le piacerebbe avere come funzionalità la c.d. *query suggestion* (ossia esempi di possibili interrogazioni che completano quanto lei sta digitando)? sì/no
 - Le piacerebbe fare una ricerca su specifiche parti o sezioni del documento?
 - A seguito di una Sua interrogazione, Le piacerebbe avere in risposta una sezione del documento o una lista di link a documenti (integrali)?
 - Le piacerebbe poter svolgere ricerche specificando alcune parole chiave ma ottenendo come risultati gruppi di provvedimenti che affrontano la stessa fattispecie giuridica anche senza usare quelle parole chiave?
 - Le piacerebbe vedere risultati aggregati (per argomento/per giudice/ per riferimento normativo, ecc.)? sì/no. Quale altra aggregazione oltre a quelle indicate suggerirebbe di realizzare?
 - Come risposta a una Sua interrogazione, Le piacerebbe disporre di una interfaccia facile da consultare per l'esame dei meta-dati associati alle sentenze restituite come risultato?
 - Che tipo di visualizzazione dei risultati vorrebbe, oltre alla classica lista?
- Ha ulteriori suggerimenti sulla consultazione delle banche dati?