

## *Progetto “Giustizia Agile”: proposte per l’aggressione dell’arretrato e per l’organizzazione dell’agenda del Giudice*

[MARTINA DELL’OMARINO, FRANCESCA SCORDAMAGLIA, SIBILLA ALUNNI, IACOPO GAMBOLI<sup>(\*)</sup>]

SOMMARIO: 1. Gli obiettivi del PNRR per il settore giustizia: il problema dell’arretrato e dei tempi del processo; 1.1. La riscoperta dell’ufficio per il processo come nuovo metodo organizzativo e il ruolo dell’addetto all’UPP; 1.2. Il modello *Universitas*; 2. Il problema degli *standard* di rendimento e dei carichi esigibili; 2.1 Le proposte dell’ANM; 3. Il *case weighting* come strumento organizzativo; 4. I vari metodi di pesatura; 4.1. Il metodo *Delphi*; 4.2. Il metodo Studio dei tempi di lavoro; 4.3. Il *Multi Moment Analysis*; 5. Le riflessioni in tema di lavoro sequenziale; 5.1. Gli studi del progetto *Themis*; 6. Una proposta di pesatura: il sistema elaborato presso il Tribunale civile di Perugia; 6.1. L’elaborazione della scheda OVA da parte del *team* di ricerca dei dipartimenti di giurisprudenza ed ingegneria UNIPG; 7. Ricognizione delle prassi in uso e criticità; 8. La pesatura del fascicolo nel processo; 9. Aspetti pratico-applicativi della scheda nel rito pre-riforma Cartabia; 10. Il nuovo rito civile; 10.1. La scheda di pesatura nel nuovo rito; 11. La scheda del fascicolo: premesse; 12. Struttura e funzione della scheda.

1. A seguito dell’emergenza sanitaria dovuta alla pandemia da COVID-19, che nel 2020 ha colpito il mondo intero, vi sono state devastanti conseguenze economiche che hanno reso indispensabile l’intervento dell’Unione Europea. In particolare per rispondere alla crisi l’UE ha predisposto il *Next Generation EU* (NGEU<sup>(1)</sup>), un programma di vasta portata che prevede investimenti e riforme per il rilancio dell’economia dei paesi che fanno parte dell’Unione.

Il NGEU è formato dal Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e

---

<sup>(\*)</sup> Università degli Studi di Perugia. I §§ 1-2 sono di Martina Dell’Omarino; i §§ 3-6 sono di Francesca Scordamaglia; i §§ 7-10 sono di Sibilla Alunni; i §§ 11-12 sono di Iacopo Gamboli.

<sup>(1)</sup> Lo strumento è stato approvato dal Consiglio Europeo il 18 luglio 2020 ed ha un valore che si aggira intorno a 750 miliardi di euro.

dal Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU). Segnatamente il Dispositivo RRF ha richiesto agli Stati membri la presentazione di un Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) riguardante un pacchetto di riforme da attuare, così l'Italia ha approvato "Italia domani"<sup>(2)</sup>. Inoltre, il Governo, al fine di integrare e potenziare i contenuti del PNRR, ha approvato un Piano Nazionale Complementare (PNC<sup>(3)</sup>), stanziando ulteriori risorse, per promuovere un'ambiziosa agenda di riforme che in particolare riguardano la pubblica amministrazione, la giustizia, la semplificazione e la competitività.

Il PNRR individua l'efficienza del settore giustizia<sup>(4)</sup> come una delle condizioni indispensabili per lo sviluppo economico del paese e per un corretto funzionamento del mercato, sottolineando come «una giustizia rapida e di qualità stimola la concorrenza, poiché accresce la disponibilità e riduce il costo del credito, oltre a promuovere le relazioni contrattuali con imprese ancora prive di una reputazione di affidabilità, tipicamente le più giovani;

---

<sup>(2)</sup> Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza presentato dall'Italia, si sviluppa lungo sei missioni: "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura"; "Rivoluzione Verde e Transizione ecologica"; "Infrastrutture per una Mobilità sostenibile"; "Istruzione e ricerca"; "Inclusione e Coesione"; "Salute". Le risorse stanziare per il PNRR sono pari a 191,5 miliardi di euro.

Per poter garantire il raggiungimento di questi obiettivi il PNRR prevede un sistema di riforme strutturali che possiamo suddividere in: riforme orizzontali, d'interesse trasversale a tutte le Missioni del Piano e che sono idonee a migliorare l'equità, l'efficienza e la competitività del Paese; riforme abilitanti, ossia interventi funzionali a garantire l'attuazione del Piano e a rimuovere gli ostacoli amministrativi, regolatori e procedurali che condizionano le attività economiche e la qualità dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese; infine riforme settoriali contenute all'interno delle singole missioni, ossia misure che si sostanziano in innovazioni normative inerenti a specifici ambiti di intervento che hanno come fine quello di introdurre regimi regolatori e procedurali maggiormente efficienti nei rispettivi ambiti settoriali.

<sup>(3)</sup> Il PNC sarà finanziato con risorse pari a 30,6 miliardi di euro. Dunque il complessivo valore di investimenti tra PNRR e PNC è pari a 222,1 miliardi di euro.

<sup>(4)</sup> La Commissione Europea, nelle annuali *Country Specific Recommendations*, ha costantemente sollecitato l'Italia ad impegnarsi per ridurre la durata dei processi civili in tutti i gradi di giudizio e, da ultimo, nelle raccomandazioni del 20 luglio 2020 invitava nuovamente l'Italia ad adottare provvedimenti volti a migliorare l'efficienza del sistema giudiziario.



consente un più rapido e meno costoso reimpiego delle risorse nell'economia, poiché accelera l'uscita dal mercato delle realtà non più produttive e la ristrutturazione di quelle in temporanea difficoltà; incentiva gli investimenti, soprattutto in attività innovative e rischiose e quindi più difficili da tutelare; promuove la scelta di soluzioni organizzative più efficienti<sup>(5)</sup>».

La riforma della giustizia, incentrata sull'obiettivo primario della riduzione del tempo del giudizio, è inserita nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza tra le cd. riforme orizzontali o definite anche "di contesto" e mira, oltre ad introdurre riforme ordinamentali, anche a potenziare le risorse umane e le dotazioni strumentali e tecnologiche dell'intero sistema giudiziario. Gli ambiti d'intervento fissati nel PNRR sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- dare piena attuazione all'Ufficio per il processo, introdotto nell'ordinamento italiano con il d.l. 90 del 2014;
- rafforzare la capacità amministrativa del sistema valorizzando le risorse umane, integrando il personale delle cancellerie e sopperendo alla carenza di professionalità tecniche, diverse da quelle di natura giuridica, essenziali per attuare e monitorare i risultati dell'innovazione organizzativa;
- potenziare le infrastrutture digitali con la revisione e diffusione dei sistemi telematici di gestione delle attività processuali e di trasmissione di atti e provvedimenti;
- garantire al sistema giustizia strutture edilizie efficienti e moderne;
- contrastare la recidiva dei reati potenziando gli strumenti di rieducazione e di reinserimento sociale dei detenuti.

Il PNRR, nel fissare i precisi obiettivi in tema di riforma della giustizia, pone anche dei termini il cui rispetto è fondamentale al fine di ottenere i finanziamenti previsti dall'Unione Europea.

Come illustrato dalla Circolare del 12 novembre 2021, emanata dalla Direzione Generale di Statistica e Analisi organizzativa del Ministero della Giustizia, avente ad oggetto gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi

---

<sup>(5)</sup> Cit. p. 56 del PNRR "Italia domani" consultabile al seguente indirizzo [www.italiadomani.gov.it](http://www.italiadomani.gov.it)

previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, gli obiettivi nazionali consistono nella diminuzione della durata del processo misurata attraverso l'indicatore prognostico del *disposition time* (dt) e per ciò che attiene l'aggressione dell'arretrato, nella riduzione del cd. arretrato Pinto.

Per ciò che concerne il primo *target*, l'obiettivo fissato al 30 giugno 2026 prevede una riduzione del dt pari al 40% per i procedimenti civili e al 25% per quelli penali. Il *disposition time* è l'indicatore che determina il tempo medio atteso per la definizione dei procedimenti e si calcola mettendo a confronto il numero dei procedimenti pendenti alla fine del periodo di riferimento con il flusso dei procedimenti definiti nel periodo di riferimento, moltiplicato per 365<sup>(6)</sup>. Le percentuali summenzionate comprendono i tre gradi di giudizio e vengono calcolate a partire da un parametro di riferimento, la c.d. *base line*, che in materia civile è rappresentata dal dt rilevato al 31 dicembre 2019.

Per ciò che attiene alla riduzione dell'arretrato Pinto, rappresentato dai procedimenti pendenti da oltre tre anni per i Tribunali e da oltre due anni per le Corti d'Appello, è prevista la realizzazione dell'obiettivo attraverso due distinte fasi. Per la fine del 2024 i Tribunali dovranno aver ridotto del 65% i procedimenti con anzianità maggiore ai tre anni, mentre le Corti d'appello dovranno aver ridotto del 55% quelli ancora pendenti da oltre due anni. Il secondo termine prevede che al 30 giugno 2026 tutti gli Uffici (primo e secondo grado) abbiano ridotto l'arretrato Pinto del 90% con la previsione di un *buffer*, ossia una sorta di zoccolo duro dei procedimenti ancora pendenti oltre la soglia che non superi il 10%.

1.1. Per far fronte agli ambiziosi obiettivi fissati nel PNRR, è stato avviato un piano straordinario di reclutamento del personale a tempo determina-

---

<sup>(6)</sup> Per effettuare un'analisi fedele della reale situazione in cui operano gli Uffici è stato indispensabile introdurre dei criteri e parametri comuni. Nella circolare in commento, il Ministero della giustizia ha provveduto a far chiarezza anche sui metodi di calcolo degli indicatori utili al raggiungimento degli obiettivi fissati nel PNRR. Questo indicatore è utilizzato come indicatore a livello europeo, ai fini della pubblicazione del Rapporto della Commissione Europea per l'efficienza della giustizia (*Cepej*) e dello *EU Justice Scoreboard* della Commissione Europea.

to<sup>(7)</sup> volto a migliorare le prestazioni degli uffici e a potenziare la struttura dell'Ufficio per il processo (UPP). Ed è proprio la “riscoperta” dell'UPP a rappresentare la novità di maggior rilievo che il PNRR ha introdotto sul piano dell'organizzazione.

L'Ufficio per il Processo (UPP) è una struttura organizzativa che opera presso i Tribunali ordinari e le Corti d'Appello con lo scopo di assicurare la ragionevole durata del processo attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi presenti all'interno degli Uffici giudiziari ed altresì un migliore e più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Questa nuova forma organizzativa, frutto di esperienze già in essere, da tempo, in altri ordinamenti, che si sono sviluppate vuoi nella forma dell'Ufficio del giudice (Regno Unito, USA, Francia e Germania) vuoi per l'appunto in quella dell'Ufficio per il Processo (Spagna e Brasile)<sup>(8)</sup>, è stata introdotta in Italia solamente nel 2014 con il d.l. n. 90.

Il lungo e complicato cammino che ha portato all'affermazione dell'UPP in Italia ha preso avvio ed è man mano andato definendosi grazie a dei convegni che hanno evidenziato come il fattore organizzativo fosse fondamentale nella dimensione giudiziaria. Primo fra tutti a rompere gli schemi del passato, ponendo nuove problematiche in tema di organizzazione fu il convegno torinese “*La giustizia fra diritto e organizzazione*” del 1987, patrocinato dal Consiglio Regionale del Piemonte<sup>(9)</sup>. Sono però i convegni “*Processo e organizzazione*” promosso dagli osservatori sulla giustizia civile e dall'Associa-

---

<sup>(7)</sup> Le unità di personale sono così ripartite: 16500 addetti UPP laureati in scienze giuridiche ed economiche; 1660 unità di personale amministrativo e tecnico laureati con profili IT senior; 750 unità di personale amministrativo e tecnico diplomati specializzati con profili IT junior; 3000 unità di personale amministrativo e tecnico diplomati non specializzati con profilo di operatore di data entry.

<sup>(8)</sup> Non è questa la sede opportuna per una comparazione sul tema, per approfondimenti si rimanda a F. AULETTA, *L'ufficio del processo*, in *DPCI e C*, 2021, 3, p. 241 ss.; A. SANDERS, *Judicial Assistants in Europe. A Comparative Analysis*, in *International Journal for Court Administration*, n. 11(3)/2020.

<sup>(9)</sup> Per approfondimenti si veda: AA.VV., *Atti del convegno nazionale La giustizia tra diritto e organizzazione: 13-14-15 novembre 1987*, Consiglio Regionale del Piemonte, Torino, 1989.

zione Nazionale Magistrati nel 2003<sup>(10)</sup> e il successivo “*Giustizia più efficiente e indipendenza dei magistrati a garanzia dei cittadini*” del 2004<sup>(11)</sup> che, permettendo un confronto tra gli operatori pratici e l'accademia, fanno emergere con chiarezza come il problema della giustizia in Italia non dipendeva esclusivamente dal rito ma anche dalla necessità di un riassetto organizzativo. Servivano riforme che contemperassero entrambi gli aspetti. In particolare attraverso il convegno del 2003 si delineano i tratti operativi dell'Ufficio del Giudice, una struttura che supporta il lavoro del magistrato formata da assistenti a cui venivano affidati compiti di verbalizzazione dell'udienza, di tenuta del ruolo e di attività di ricerca. L'idea di fondo che stava alla base dell'organizzazione era “magistrato centrica”, dunque orientata ad una gestione dell'ufficio puramente individualistica: al giudice veniva richiesto un vero e proprio ripensamento delle modalità di svolgimento del proprio lavoro.

Il convegno del 2004 decreta invece il passaggio da Ufficio del Giudice a Ufficio del Processo con un conseguente, ulteriore, cambio di prospettiva rispetto all'organizzazione dell'ufficio dato da una gestione organizzata e collettiva utile da permettere al giudice di liberarsi dei cd. *incombenti mangia-tempo*. L'Ufficio giudiziario deve essere considerato nel suo complesso, considerando le varie componenti lavorative che ne fanno parte; la sezione giudicante, unità produttiva di base, a livello organizzativo comprende nel nuovo assetto non solo la magistratura ordinaria ma anche i giudici onorari, il personale di amministrazione (dirigenti, funzionari, impiegati), le prime esperienze di collaborazione esterna (stage universitari), infine la tecnologia e nello specifico il processo civile telematico.

Questi importanti passi compiuti dal formante dottrinario, rispetto alla configurazione dell'Ufficio per il Processo, sono rimasti per molti anni inattuati non addivenendo il legislatore alla sua formale istituzionalizzazione.

---

<sup>(10)</sup> Gli atti del convegno sono contenuti nel volume collettaneo di G. GILARDI (a cura di), *Processo e organizzazione. Le riforme possibili per la giustizia civile*, in *Quaderni di Questione Giustizia*, Milano, 2004.

<sup>(11)</sup> Gli atti del XXVII Congresso nazionale Associazione nazionale magistrati, tenutosi a Venezia nei gg. 5-8 febbraio 2004 sono contenuti in E. BRUTI LIBERATI, *Giustizia più efficiente e indipendenza dei magistrati a garanzia dei cittadini*, Milano, 2004.

Si è dovuto attendere il 2007 con il d.d.l. AC 2872, presentato dall'allora ministro della giustizia Mastella, per assistere al primo concreto tentativo di una sua introduzione nell'ordinamento italiano. Nello specifico il disegno di legge prevedeva una riforma complessiva dell'organizzazione giudiziaria, introducendo l'Ufficio per il processo quale modello organizzativo degli Uffici giudiziari che avrebbe determinato la riorganizzazione di tutte le cancellerie e segreterie. Il d.d.l. prevedeva, attraverso apposite convenzioni, il coinvolgimento di praticanti avvocati, dottorandi di ricerca e tirocinanti delle Scuole di Specializzazione nelle Professioni Legali, che avrebbero svolto funzioni di assistenza ai giudici, in un clima di fattiva collaborazione volto non solo a favorire uno scambio di reciproche esperienze, ma anche a creare una cultura condivisa tra i diversi operatori. Questo primo tentativo di introdurre l'UPP è tuttavia naufragato essendo il d.d.l. stato approvato solamente da un ramo del Parlamento<sup>(12)</sup>.

Uno dei fattori che risultava essere maggiormente ostativo per la concreta attualizzazione dell'UPP era la carenza di personale adeguato a cui poter affidare queste nuove funzioni<sup>(13)</sup>. Appariva evidente la necessità di immettere nuove risorse umane per il supporto alla giurisdizione, così il legislatore ha optato per introdurre, attraverso l'art. 37 della l. 11/2011, gli *stage* formativi presso gli uffici giudiziari; normativa successivamente modificata e messa a punto con l'art. 73 del d.l. 69/2013, convertito nella l. 98/2013. Dietro la spinta di questi ultimi interventi legislativi, hanno preso avvio alcuni progetti sperimentali, in particolare presso i Tribunali civili di Milano e Firenze, finalizzati proprio alla costituzione di uno staff di supporto al giudice nel quale venivano ricompresi anche i soggetti che svolgevano i tirocini formativi *ex art.* 73 d.l. n. 69/2013 e *ex art.* 37 d.l. n.98/2011. Va senza dubbio apprezzata la bontà di queste esperienze, tuttavia siamo ancora distanti dall'idea che risiede alla base dell'Ufficio del

---

<sup>(12)</sup> C'era altresì chi sosteneva che il d.d.l. sia rimasto incompiuto a causa della sua prevalente caratterizzazione amministrativista e per il fatto di essere stato concepito solo per risolvere il problema della riqualificazione del personale amministrativo.

<sup>(13)</sup> Si veda G. GRASSO, *Il Piano nazionale di ripresa e resilienza e l'attuazione dell'ufficio per il processo*, in *La Magistratura*, 2022, I, p. 61 ss.

processo, ossia una gestione del lavoro in senso collettivo e organico; i tirocinanti venivano affiancati al singolo giudice in un'ottica "magistrato centrica".

Attraverso l'art. 16-*octies* del d.l. 24 giugno 2014 n. 90 rubricato «Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari», che modifica la l. n. 221/2012, viene finalmente istituzionalizzato l'Ufficio per il processo. Nello specifico l'articolo in commento reca «Al fine di garantire la ragionevole durata del processo, attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi ed assicurando un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono costituite, presso le Corti d'Appello e i Tribunali ordinari, strutture organizzative denominate "Ufficio del Processo", mediante l'impiego del personale di cancelleria e di coloro che svolgono, presso i predetti uffici, il tirocinio formativo a norma dell'articolo 73 del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69». Con l'art. 2 del decreto del Ministero della Giustizia del primo ottobre 2015 è stato precisato che i presidenti di Corti d'Appello e Tribunali creassero uffici sulla base delle risorse umane disponibili e senza oneri di spesa aggiuntivi<sup>(14)</sup>.

La normativa configurava l'Ufficio del processo all'interno di un'organizzazione preesistente. Non veniva implementato il personale e non venivano implementate le risorse finanziarie utili al suo sviluppo e considerando quanto gli Uffici giudiziari lamentassero la scarsità di capitale umano e finanziario era logico il fallimento del nuovo metodo organizzativo. A poco è servita anche la previsione contenuta nel d.lgs. n. 116/2017, di riforma della magistratura onoraria, che al fine di consentire l'effettivo funzionamento dell'UPP ha previsto l'inserimento all'interno del nuovo modello organizzativo dei GOP.

---

<sup>(14)</sup> Lo stesso d.m. indica le linee fondamentali per la costituzione degli UPP. Inoltre attraverso la circolare del DOG del 17 febbraio 2016 sono state fornite agli uffici giudiziari le prime linee guida per la predisposizione dei progetti formativi di perfezionamento presso l'Ufficio per il Processo dei tirocinanti *ex* art. 50, comma 1-*bis* del d.l. n. 90/2014, convertito, con modificazioni, dalla l. n. 114/2014, nonché ai sensi dell'art. 1, commi 340-343 della l. n. 232 dell'11 dicembre 2016.

Con una risoluzione del 18 giugno 2018 il CSM ha reso noto l'esito del monitoraggio sull'istituzione dell'UPP presso Corti d'Appello, Tribunali ordinari, Tribunali per i minorenni e Procure della Repubblica, dal quale emergeva che circa la metà degli Uffici vi aveva provveduto. Lo stesso CSM con delibera del 15 maggio 2019 ha poi provveduto a dettare le linee guida per l'UPP precisando che la struttura dell'Ufficio del processo non doveva ricalcare l'assetto organizzativo dell'ufficio ma al contrario doveva essere adattata alle esigenze dell'Ufficio giudiziario e sottolineando inoltre che per i Tribunali ordinari vi era l'obbligo di una sua istituzione.

La piena ed effettiva operatività dell'UPP si è avuta grazie al PNRR. Il primo fondamentale passo compiuto dal legislatore in tal senso è stata l'approvazione del d.l. 9 giugno 2021, n. 80 che, rispondendo alla maggiore critica da sempre mossa a questo nuovo modello organizzativo, ha previsto il reclutamento di nuove figure professionali da affiancare ai magistrati ordinari e agli onorari ai tirocinanti e al personale amministrativo nella configurazione dell'UPP, gli addetti all'Ufficio del processo. Successivamente, in considerazione della riforma del processo civile e penale e dunque al fine di un miglior coordinamento con la nuova disciplina, si è optato per l'approvazione di un testo legislativo, il primo, interamente dedicato all'Ufficio del processo vale a dire il d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 151.

1.2. Al fine di consentire la realizzazione degli obiettivi PNRR e per garantire l'effettiva operatività dell'Ufficio per il processo, il Governo ha ritenuto indispensabile anche il coinvolgimento delle Università italiane e lo ha fatto attraverso il «Progetto unitario su diffusione dell'Ufficio del Processo e per l'implementazione di modelli operativi innovativi negli Uffici giudiziari per lo smaltimento dell'arretrato»<sup>(15)</sup>. L'Università degli Studi di Perugia vi

---

<sup>(15)</sup> Nello specifico il progetto, approvato con decreto 5 agosto 2021 (con rettifica del 9 agosto), rientra nell'ambito dell'Asse I, obiettivo specifico 1.4 – Azione 1.4.1 «Azioni di miglioramento dell'efficienza e delle prestazioni degli Uffici Giudiziari attraverso l'innovazione tecnologica, il supporto organizzativo alla informatizzazione e telematizzazione degli Uffici Giudiziari, disseminazione di specifiche innovazioni e supporto all'attivazione di interventi di changemanagement» del PON Governance 2014-2020.



ha preso parte come *partner* della macro area 3, che ha coinvolto gli Uffici giudiziari delle Corti d'appello di Roma, Firenze e Perugia<sup>(16)</sup>.

Tra le varie linee di intervento del Progetto quella che qui interessa è la linea 2 che prevede l'individuazione da parte delle Università di modelli per la gestione dei flussi in ingresso e degli arretrati presso gli Uffici giudiziari<sup>(17)</sup>. L'azione mira ad individuare metodologie di lavoro che consentano, da un lato, di smaltire l'arretrato esistente e dall'altro, di evitare il formarsi dello stesso, attraverso la predisposizione di modelli organizzativi che attuino una più efficiente gestione dei flussi di lavoro. Il progetto prevedeva la scelta di un ufficio pilota e il dipartimento di giurisprudenza dell'Università degli Studi di Perugia ha scelto il Tribunale di Perugia.

Al fine di sviluppare dei modelli operativi o prototipi è stata indispensabile un'attività preliminare di ricognizione delle prassi in uso all'interno dell'Ufficio giudiziario. A seguito di un'analisi dei modelli esistenti e delle realtà virtuose già operanti, il gruppo di ricerca è giunto ad elaborare il modello *Universitas*<sup>(18)</sup>.

---

<sup>(16)</sup> Il progetto, avendo portata nazionale, ha comportato una divisione figurata dell'Italia in sei macro aree ognuna delle quali formata da varie Università cui fanno capo determinati Uffici e con un ateneo capofila. La macro area 3 aveva come capofila l'Università degli Studi della Toscana. Essendo poi un progetto multidisciplinare i dipartimenti dell'Ateneo di Perugia coinvolti sono stati oltre a giurisprudenza ingegneria e informatica.

<sup>(17)</sup> Il progetto individua 4 linee di intervento. La linea 1 prevede la definizione di moduli operativi per la costituzione e l'implementazione dell'Ufficio per il processo a partire da una ricognizione circa lo stato degli UPP nel contesto territoriale di riferimento finalizzata ad evidenziarne la composizione, il funzionamento, i moduli organizzativi, gli eventuali elementi di criticità e i punti di forza rispetto al lavoro svolto; la linea 3 riguarda l'attivazione e sperimentazione dei modelli e dei piani relativi alle azioni precedenti; infine la linea 4 riguarda la ridefinizione dei modelli formativi e il consolidamento dei rapporti tra gli stakeholders.

<sup>(18)</sup> La scelta del nome dato al modello rimanda a ragioni che, invero, trascendono dalla correlazione alla provenienza accademica dello stesso. Nel basso medioevo, infatti, *universitas* era locuzione con la quale veniva indicata una pluralità di persone riunite per uno scopo. A Perugia, sin dai primi anni del '300, l'*universitas* degli studenti si riuniva per seguire le lezioni, o meglio le *lecturae*, dei docenti di diritto civile e canonico. Ed il modello *Universitas* altro non è che uno strumento col quale si intende in primo luogo valorizzare la pluralità di soggetti che collabora con il giudice, in modo da favorire, per quanto possibile, l'organizzazione condivisa dello *ius dicere* e garantire una più efficace gestione dei flussi di lavoro nella cornice del principio costituzionale della ragionevole durata del processo.

Un prototipo che si compone di due distinti strumenti di lavoro, da intendersi come complementari tra loro, ed attivabili – se necessario – in successione diacronica: la scheda per l'organizzazione virtuosa dell'arretrato, finalizzata all'efficientamento dell'agenda del giudice e la scheda del fascicolo, che accompagna il fascicolo dall'inizio della causa per adiuvarne il magistrato nelle verifiche preliminari della fase introduttiva del processo civile.

*Universitas* è stato elaborato a partire dal nuovo paradigma organizzativo posto in essere dall'Ufficio del processo e con l'idea che gli strumenti operativi di cui si compone possano essere utilizzati dagli addetti UPP che operano all'interno dell'Ufficio giudiziario. In particolare, è proprio dai compiti che l'art. 5 del d.lgs. n. 151 del 2022 affida agli UPP che sono state messe a punto le due schede; si tratta di attività di vario genere che consistono nel supportare i magistrati in maniera diretta nello studio del fascicolo, nella compilazione di schede riassuntive, nella preparazione delle udienze e delle camere di consiglio, nella selezione dei presupposti di mediabilità della lite, in ricerche di giurisprudenza e dottrina, nella predisposizione di bozze di provvedimenti, nell'assistenza alla verbalizzazione nonché nel supporto informatico e assistenza per l'analisi dei flussi statistici e per il monitoraggio dell'attività di ufficio, dei cui provvedimenti giudiziari va fatta raccolta, catalogazione e archiviazione.

Delle schede che formano il modello *Universitas* diremo in dettaglio nei paragrafi a seguire, quello che si vuol sin da ora evidenziare è che le due schede, inizialmente elaborate in forma cartacea, grazie alla collaborazione degli assegnisti del dipartimento di ingegneria di UNIPG, sono state trasformate in veri e propri applicativi informatici, così da contribuire alla realizzazione dell'altro grande obiettivo del PNRR vale a dire l'informatizzazione degli Uffici.

2. L'endemica lentezza della giustizia italiana rappresenta un problema al quale il legislatore ha cercato di porre rimedio molto tempo prima dell'entrata in vigore del PNRR.

Di centrale importanza, in questo senso, è stata l'entrata in vigore del d.l. 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, con l. 15 luglio 2011, n.

111, recante all'art. 37 «Disposizioni per l'efficienza del sistema giudiziario e la celere definizione delle controversie». In particolare, attraverso detta norma è stato imposto ai capi degli uffici giudiziari di redigere entro il 31 gennaio di ogni anno un programma per la gestione dei procedimenti, con la determinazione degli obiettivi di «rendimento dell'ufficio», oltre che di «riduzione della durata dei procedimenti concretamente raggiungibili nell'anno in corso».

La novella ha acceso un fervente dibattito, soprattutto nelle sedi istituzionali del CSM e dell'ANM, circa i c.dd. standard di rendimento e i cd. carichi esigibili, di cui peraltro si parlava già prima del 2011, anno in cui sono stati introdotti nel nostro ordinamento attraverso fonti di livello primario. Quanto agli obiettivi di rendimento dell'ufficio, si chiese di tener conto dei carichi esigibili di lavoro dei magistrati individuati dai competenti organi di autogoverno. Tuttavia, l'interpretazione del riferimento ai carichi esigibili non è stata univoca.

La nozione di carico esigibile ha subito, infatti, una sorta di duplicazione anche per effetto delle definizioni contenute nelle circolari del CSM sui programmi di gestione che si sono succedute a partire dal 2012. I carichi esigibili, mai compiutamente definiti a livello nazionale, rappresentano l'unità di misura del lavoro sostenibile per un magistrato che lavora in un determinato settore della giurisdizione. La dicitura “sostenibili” serve per distinguerli dagli obiettivi di rendimento del singolo ufficio giudiziario, determinati annualmente dal capo dell'ufficio mediante quei programmi di gestione, meglio conosciuti come carichi “esigibili”<sup>(19)</sup>.

---

<sup>(19)</sup> D. CARLINO, *La possibile individuazione dei carichi sostenibili: un percorso di approfondimento tra standard di rendimento e carichi esigibili*, in *ildirittoventi.it*, il quale precisa che per la determinazione degli standard di rendimento sono stati invece portati avanti presso il CSM, fin dal 2009, i lavori dei gruppi di magistrati esperti nella materia delle statistiche e dei flussi appositamente costituiti al fine di esaminare e se possibile risolvere la complessa questione. Solo di recente è stato possibile pervenire, per effetto del lavoro svolto dalle ultime commissioni di esperti costituite all'inizio del 2019 e che hanno portato a termine i lavori alla fine del 2019, ad una possibile soluzione relativamente ai magistrati operanti in alcuni settori. Secondo l'autore, inoltre, la fissazione di standard di rendimento è una questione che involge l'applicazione di un “principio di civiltà organizzativa della giurisdizione”, nell'interesse di tutti i cittadini.

Anche all'esito del referendum indetto dall'ANM nel 2016 – che ha visto 3580 magistrati votare “sì” al quesito sulla necessità per il CSM di determinare i carichi esigibili intesi come misura del lavoro sostenibile –, e nonostante la disposizione normativa piuttosto chiara di cui all'art. 37 della l. 17 luglio 2011, n. 111, il CSM non ha fino ad oggi individuato precisamente la misura esatta dei carichi sostenibili.

Il pericolo principale dei carichi insostenibili, oltre alla sempre possibile presenza dello spettro della responsabilità disciplinare per i magistrati, si rinviene sul piano della qualità della risposta giudiziaria, che può rimanere pregiudicata da carichi troppo elevati e tali da non consentire al magistrato, anche lavorando incessantemente, di pervenire a decisioni ben ponderate all'esito di un accurato studio dei fascicoli processuali.

Nel 2019 l'ANM ha avanzato delle proposte sui carichi di lavoro dei magistrati<sup>(20)</sup>; per comprenderle pare necessario, sin da ora, procedere con alcune precisazioni.

In particolare, occorre tornare al lontano 2009, anno in cui è stato introdotto l'art. 81-*bis*, nelle disp. att. c.p.c.<sup>(21)</sup> La norma dispone che quando il giudice provvede sulle richieste istruttorie, fissa il calendario delle udienze successive, fino alla conclusione del processo. Tuttavia, tale prescrizione è rimasta sostanzialmente lettera morta. Anche se non risultano veri e propri studi sul livello di applicazione dell'art. 81-*bis*, già solo a livello puramente empirico è stata rilevata l'opinione di magistrati ed avvocati che reputano la disposizione scarsamente applicata<sup>(22)</sup>.

Certo è che un'applicazione su larga scala del cd. calendario del processo avrebbe un impatto significativo, poiché non solo soddisferebbe l'esigenza di dettare, alle parti, i tempi certi del processo, ma avrebbe ricadute positive altresì sull'organizzazione del lavoro dell'intero ufficio<sup>(23)</sup>. Non è un caso che

---

<sup>(20)</sup> ANM, *Dettaglio proposta ANM sui “carichi di lavoro” dei magistrati italiani*, in *associazione magistrati.it*.

<sup>(21)</sup> L'art. 81-*bis*, disp. att. c.p.c. è stato introdotto dall'art. 52, l. 18 giugno 2009, n. 69.

<sup>(22)</sup> Nel 2016, a un questionario rivolto ai giudici iscritti alla *mailing list* “ANM”, su trenta che hanno risposto, solo due hanno dichiarato di calendarizzare la generalità delle cause.

<sup>(23)</sup> Si veda in tema L. VERZELLONI, *Dietro la cattedra del giudice*, Bologna, 2009.

il PNRR abbia indicato il Calendario del processo tra gli strumenti essenziali per migliorare ed efficientare la giustizia italiana. La calendarizzazione delle cause, a parità di tempo e risorse impiegate, riduce la durata media dei processi<sup>(24)</sup> in modo matematico e consistente<sup>(25)</sup>.

Attraverso i programmi di gestione previsti dall'art. 37 del d.lgs. 6 luglio 2011, n. 98, i dirigenti, sulla base dei prospetti statistici elaborati dal CSM (che individuano le pendenze per anno di iscrizione), indicano la quantità dei procedimenti ultratriennali (o ultrabiennali, per le Corti d'appello) da definire nell'anno successivo. I giudici, sulla base di queste indicazioni, dovrebbero individuare per ciascuna delle cause da definire nell'anno, gli adempimenti e le relative udienze, fino a quella di precisazione delle conclusioni o discussione<sup>(26)</sup>. Con i programmi di gestione si è chiesto ai giudici di “mettere in ordine” le cause, programmando la decisione prioritaria dei processi più vecchi che, senza tale attività, sarebbero rimasti indietro rispetto ai più recenti. Senza chiedere ai singoli magistrati di aumentare il numero delle cause da decidere, ma di gestirle, semmai, in modo sequenziale: prima le più vecchie e poi le altre. Ciò a differenza della gestione seriale delle cause, che non importa alcuna preliminare programmazione di tutta la causa, bensì la mera fissazione di un'udienza per volta, con la conseguente produzione del famigerato arretrato patologico. In altri termini, le cause richiedenti un maggior numero di adempimenti e di udienze, si sono fatalmente posizionate in fondo alla fila.

È chiaro che anche il metodo di gestione sequenziale presenta le sue criticità, poiché non sfugge alla necessità di considerare comunque i fattori di

---

<sup>(24)</sup> A. ICHINO, D. COVIELLO, N. PERSOCO, *Giudici in affanno*, in *Annuario di diritto comparato e studi legislativi*, 2012; IDD., *Time Allocation and Task Juggling*, in *American Economic Review*, 2013; IDD., *The Inefficiency of worker time use*, in *Journal of the European Economic Association*, 2015.

<sup>(25)</sup> In questo senso, si faccia riferimento al progetto “Themis” per il quale si rinvia al § 2 di questo report. Per un ulteriore approfondimento nel merito del progetto si veda anche A. ICHINO, *Consigli per Cartabia: un software per accelerare la giustizia civile*, in *Il Foglio*, 23 settembre 2021.

<sup>(26)</sup> Nel settore penale è seguita una prassi simile per i processi a rischio di prescrizione: per evitare che si prolunghino oltre la data limite, si calendarizzano tutti i prevedibili adempimenti del processo, fino alla sua conclusione entro un tempo definito.

complessità della causa<sup>(27)</sup> e l'anno di iscrizione a ruolo. Inoltre è indubbio che i carichi di lavoro degli uffici giudiziari sono molto diversi fra loro sia in termini quantitativi che qualitativi.

2.1. La necessità di ricercare una soluzione idonea a soddisfare tutte la serie di esigenze su cui si fonda la richiesta di misurabilità dell'attività giudiziaria, adeguata ad evitare un'altrettanta serie di pericolosi effetti paradosso, ha indotto anche l'Associazione Nazionale Magistrati a redigere delle proposte, concretamente attuabili e fondate su ancoraggi normativi già esistenti<sup>(28)</sup>.

In particolare, l'ANM ha inquadrato alcune premesse e linee direttrici generali: «i magistrati ordinari svolgono tanti lavori diversi; le differenze riguardano non soltanto i diversi settori (civile, penale, minori, sorveglianza, procura), ma anche le tantissime materie; pericoloso non tener conto delle molteplici variabili (consistenza del ruolo e specializzazione, tanto per citarne alcune); la produttività attuale è “drogata”, eccessiva e non sempre significativa della reale capacità di definizione, se per tale si intende non un semplice smaltimento, ma un prodotto che coniuga alla quantità, la qualità; le misurazioni dell'attività giudiziaria sono materia estremamente delicata che deve essere riservata alla stessa magistratura e che deve mantenere una sua rigorosa coerenza interna». In secondo luogo, è stata precisata la necessità di «accantonare l'idea di una indicazione numerica nazionale fondata sulla media di produttività per funzioni, in quanto troppo semplicistica; considerare non soltanto le sentenze, ma anche tutti i provvedimenti definitivi e dare rilievo anche al carico derivante dal ruolo; determinare non il solo limite massimo, bensì una fascia di produttività racchiusa tra un minimo e un

---

<sup>(27)</sup> Invero, non sfugge che l'emissione di un decreto ingiuntivo comporti per tutti gli addetti ai lavori un impiego di tempo inferiore a quello richiesto da una procedura fallimentare. Il tempo dedicato alla risoluzione di un determinato procedimento è pertanto un indicatore chiaro, misurabile e comparabile della sua complessità. M. FABBRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, in *Questionegiustizia.it*, 23 novembre 2020.

<sup>(28)</sup> ANM, *Dettaglio proposta ANM sui “carichi di lavoro” dei magistrati italiani*, cit. La proposta risale nel marzo 2019 e rappresenta l'elaborazione dettagliata del metodo di determinazione dei carichi di lavoro come già abbozzato nel documento approvato il 19 novembre 2016 dal Comitato Direttivo Centrale dell'ANM.

massimo pretendibile; individuare con lo stesso procedimento, per evitare incoerenze, il minimo e il massimo della produttività pretendibile (identificabili con gli standard di rendimento e i carichi esigibili); prendere le mosse dai dati indicati nei programmi di gestione *ex art. 37 d.l. n. 98/2011* ove esistenti, e di attivarsi per ottenere dati analoghi anche per il settore penale, trattandosi, allo stato, dell'unica sperimentata procedura che, valorizzando le specificità e le conoscenze dei singoli uffici, può considerarsi idonea a misurare l'attività giudiziaria». Nella relazione che precede la proposta, l'ANM ha rilevato che l'analisi delle elaborazioni compiute dall'ufficio statistico del CSM sui format dei programmi di gestione *ex art. 37 d.l. n. 98/2011* per gli anni 2016, 2017 e 2018, avrebbe soltanto confermato l'impossibilità di procedere in modo esclusivamente induttivo alla determinazione dei carichi effettuando una media statistica tra uffici, funzioni e specializzazioni uniformi, a causa, oltre che della estrema variabilità delle situazioni concrete, della assoluta disomogeneità dei criteri adottati nel fornire i dati. Inoltre, veniva constatata l'opportunità al contempo di superare le difficoltà correlate al criterio numerico riferito al singolo procedimento, trattandosi di un sistema talmente poco indicativo del reale carico di lavoro da imporre una quantità troppo elevata di variabili e correttivi, ovvero l'eccessivo moltiplicarsi di piccolissimi gruppi composti da situazioni tra loro comparabili. Secondo l'Associazione dei magistrati, dunque, tutte queste difficoltà sarebbero state superabili attraverso l'indicazione di adeguati coefficienti di equivalenza.

La proposta dell'ANM per l'individuazione dei carichi esigibili può essere così di seguito sintetizzata:

- effettuare una comparazione tra uffici, funzioni e specializzazioni omogenei;
- calcolare il valore medio;
- procedere a una riduzione del 15%;
- prevedere per ciascuna funzione possibili correttivi, da applicarsi nel caso in cui risultino ulteriori eventuali variabili statisticamente rilevanti;
- individuare il dato medio nazionale astratto del carico esigibile come il range tra il valore medio e il dato massimamente ridotto;
- procedere al confronto tra il range generale astratto e il dato forn-



to dal singolo ufficio: i magistrati che lavorano in uffici che hanno produttività medie complessive rientranti in tali range potranno rapportarsi alle medie di produttività dei loro rispettivi uffici; nel caso di uffici con produttività medie complessive fuori dai range nazionali, i carichi di riferimento saranno quelli nazionali, tranne in situazioni specifiche, circostanziate ed oggettivamente giustificate;

- individuare lo standard medio di rendimento attraverso una riduzione percentuale del 30% del carico massimo esigibile per quell'ufficio e/o funzione.

3. Una delle vie che sono state percorse al fine di valutare se il numero di giudici in servizio sia o meno adeguato a rispondere, in tempi ragionevoli, al carico di lavoro dei vari Uffici giudiziari, è stato individuato nell'operazione di calcolo del punto di saturazione oltre il quale non può più essere assicurata una certa funzionalità<sup>(29)</sup>. Esiste infatti un numero preciso di procedimenti superato il quale, rispetto alle risorse umane disponibili, il tempo per la risoluzione delle controversie si dilata e, come spesso purtroppo accade in molti uffici giudiziari italiani, può diventare eccessivo<sup>(30)</sup>. Ebbene, detto

---

<sup>(29)</sup> Sul punto si veda D. CARLINO, *La possibile individuazione dei carichi sostenibili. Un percorso di approfondimento tra standard di rendimento e carichi esigibili*, in *Rivista di diritto vivente*, gennaio 2021: «I carichi esigibili ancora da definire a livello nazionale sono in realtà l'unità di misura del lavoro sostenibile per un magistrato che lavora in un determinato settore della giurisdizione; tali carichi saranno definiti anche 'sostenibili' al fine di distinguerli dagli obiettivi di rendimento del singolo ufficio giudiziario determinati annualmente dal capo dell'ufficio mediante i programmi di gestione, meglio conosciuti come carichi 'esigibili'» (1). E poi continua l'A.: «gli standard di rendimento e i carichi esigibili sono stati oggetto di non pochi dibattiti nell'ultimo decennio anche e non solo nelle sedi istituzionali del CSM e dell'ANM; si parla di tali argomenti oramai dal 2006 e dal 2011, anni in cui i due istituti sono stati introdotti nel nostro ordinamento da fonti di livello primario» (1). «Gli standard medi di rendimento sono stati introdotti dall'art. 11, comma 2, lett. b) e comma 3, lett. e) del d.lgs. 5 aprile 2006, n. 160 (nel testo modificato dalla legge n. 111 del 2007) e rappresentano uno degli indicatori che può contribuire a definire la laboriosità del magistrato al momento della valutazione quadriennale» (2). «I carichi esigibili, nel duplice significato del quale si parlerà a breve, sono stati introdotti dall'art. 37 della legge n. 111 del 17.7.2011 il cui titolo è 'Disposizioni per deficienza del sistema giudiziario e la celere definizione delle controversie'» (8).

<sup>(30)</sup> «Tale obiettivo di carattere organizzativo dovrebbe essere perseguito nell'interesse

punto di saturazione può essere anticipatamente valutato e calcolato attraverso un sistema di previa pesatura di tutti i procedimenti iscritti presso un determinato Ufficio.

Tanto semplice a dirsi, quanto complicato a farsi: così si presenta il *case weighting*, uno strumento per saggiare l'impegno e l'impiego, di tempo e di lavoro, necessari per ciascun fascicolo; chiaramente in dipendenza da certi determinati indici di pesatura, da immettere (matematicamente) nella funzione.

In estrema sintesi, ed in via di parziale anticipazione rispetto a quanto si dirà, la pesatura del fascicolo consiste in un'attività volta ad assegnare un valore indicativo dell'impegno effettivamente richiesto per la definizione di quel procedimento, e per l'effetto, dell'intero ruolo assegnato al magistrato. Se ne comprende facilmente l'utilità, ad esempio, con riferimento a quei ruoli caratterizzati da un'intensa eterogeneità di procedimenti. Un sistema di pesatura virtuoso e funzionante, infatti, avrà un impatto positivo anche nel senso di riequilibrare i carichi di lavoro fra magistrati all'interno dell'Ufficio, sia in termini di numero, che in termini di complessità dei procedimenti assegnati. Sarà possibile assumere, di conseguenza, anche scelte organizzative più consapevoli.

La pesatura dei procedimenti giudiziari (*case weighting*) nasce negli Stati Uniti alla fine degli anni settanta; da allora viene utilizzata in moltissimi Stati e nelle corti federali. In Europa, i primi metodi per la pesatura iniziano ad essere sperimentati nella metà degli anni novanta e, come negli Stati Uniti, si fondano sulla misurazione o sulla valutazione del tempo che i giudici dedicano ai procedimenti suddivisi per macrocategorie<sup>(31)</sup>. Le finalità perseguite da questo tipo di pesatura dei procedimenti sono varie: determinare il numero di giudici, pubblici ministeri, personale di cancelleria necessario per fronteg-

---

e a tutela non solo dei magistrati, ma anche e soprattutto dei cittadini che sono i destinatari finali delle decisioni giurisdizionali». Ed ancora: «il pericolo principale dei carichi insostenibili, oltre alla sempre possibile presenza dello spettro della responsabilità disciplinare per i magistrati, è che la qualità della risposta giudiziaria possa rimanere pregiudicata da carichi troppo elevati e tali da non consentire al magistrato, anche lavorando incessantemente, di pervenire a decisioni ben ponderate all'esito di un accurato studio dei fascicoli processuali» (2). Così D. CARLINO, *La possibile individuazione dei carichi sostenibili*, cit., p. 2.

<sup>(31)</sup> Si veda M. FABBRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, in *Questioni di giustizia.it*.

giare in tempi ragionevoli la domanda di giustizia; allocare risorse umane e materiali in modo efficiente; assegnare i procedimenti all'interno dell'Ufficio in maniera bilanciata; progettare la geografia giudiziaria; individuare situazioni critiche negli Uffici; progettare interventi per la riduzione dei tempi dei procedimenti; identificare buone pratiche per la gestione dei procedimenti.

4. L'attività di pesatura, concettualmente molto semplice, si basa su un calcolo matematico. I procedimenti sopravvenuti, suddivisi in macrocategorie, sono moltiplicati per il loro fattore di complessità (peso), producendo il numero di ore necessarie per trattare in un arco temporale (che di solito si fa riferire all'anno) i vari procedimenti. Tale numero viene diviso per il prodotto delle ore che i giudici possono dedicare all'attività giurisdizionale e il numero di giudici effettivamente in servizio nel medesimo arco temporale. Per mezzo di questa semplice formula si individua il numero di giudici necessari a far fronte alla domanda di giustizia nell'arco di tempo considerato. Se la disponibilità è inferiore, è matematico che si verificherà una dilatazione dei tempi di risoluzione del contenzioso<sup>(32)</sup>.

Ciò che determina la grande difficoltà e la grande mole di studi sulla pesatura è, piuttosto, il metodo per arrivare a poter operare detto calcolo.

Si conoscono vari metodi di pesatura, che sono stati studiati e sperimentati in plurime realtà (eminentemente internazionali), e che offrono un panorama anche delle diverse possibilità di utilizzo del *case weighting* come strumento organizzativo. Già perché i sistemi di pesatura, a prescindere dalle specificità di ciascuno, si apprezzano se iscritti nella più ampia finalità della ricerca della più efficiente formula di organizzazione del lavoro all'interno dell'Ufficio. Appare evidente, infatti, come l'attività del soppesare il singolo procedimento, e poi, di conseguenza, l'insieme dei procedimenti iscritti in una data unità di tempo, siano entrambe finalizzate a trovare la migliore formula di distribuzione e di calendarizzazione delle cause. A parità di tempo e risorse impiegate, si tratta di individuare il metodo organizzativo per ridurre la durata media dei processi in modo matematico e consistente.

---

<sup>(32)</sup> Così M. FABBRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, cit., p. 1.

4.1. Il metodo *Delphi* mira a trovare la soluzione del problema mettendo insieme un certo numero di esperti i quali, attraverso una procedura più o meno strutturata, devono pervenire ad un progressivo consenso sulla proposta operativa (*educated guess*)<sup>(33)</sup>. In linea generale, esso si svolge attraverso più fasi di espressione e valutazione delle opinioni di un gruppo di esperti o attori sociali, ed ha l'obiettivo di far convergere l'opinione più completa e condivisa in un'unica espressione.

Detto metodo si presta ad essere particolarmente utilizzato allorché: per il problema da affrontare non si abbiano a disposizione dati da analizzare; si ritenga comunque che i dati eventualmente disponibili siano poco attendibili; i dati disponibili risultino particolarmente difficoltosi ed onerosi da reperire<sup>(34)</sup>.

Il metodo *Delphi* è stato applicato anche nel campo della giustizia, in quanto capace di produrre una stima dei tempi di lavoro medi necessari ai giudici per la trattazione delle categorie selezionate di procedimenti ai quali assegnare il relativo peso<sup>(35)</sup>. La stima risulterà tanto più attendibile quanto più sarà stata accurata la selezione degli esperti componenti il cd. gruppo *Delphi*.

I gruppi *Delphi* possono essere formati da giudici esperti, che abbiano maturato esperienze professionali in varie giurisdizioni, e che pertanto permettano di realizzare un migliore confronto fra le varie categorie di procedimenti

---

<sup>(33)</sup> Il metodo *Delphi*, che prende il nome dal noto oracolo, venne ideato negli anni '50 dalla RAND Corporation, un'organizzazione di ricerca e consulenza negli Stati Uniti, come strumento per individuare i possibili obiettivi strategici di un eventuale attacco nucleare dell'Unione Sovietica. Il metodo nel corso degli anni ha conosciuto una serie di varianti e di applicazioni in vari campi, in quanto molto versatile.

<sup>(34)</sup> M. FABBRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, cit., p. 3.

<sup>(35)</sup> In termini più specifici, il metodo *Delphi* è una tecnica usata per ottenere risposte ad un problema da un gruppo di esperti indipendenti attraverso due o tre fasi. Dopo ogni fase un amministratore fornisce un anonimo sommario delle risposte degli esperti e le loro ragioni. Quando le risposte degli esperti cambiano leggermente tra le varie fasi, il processo viene arrestato. Infine, tra le risposte alla fase finale viene eseguita una sorta di media matematica, M. BOLOGNINI, *Democrazia elettronica. Metodo Delphi e politiche pubbliche*, Roma, 2001.

ai quali viene assegnato un peso. In questo modo, però, possono essere sottostimati i tempi necessari alla trattazione dei procedimenti da parte dei giudici con minore esperienza, o che lavorano in contesti organizzativi di piccole dimensioni, necessariamente meno specializzati. Quindi, una composizione mista e ben bilanciata dei gruppi sembrerebbe la soluzione più adatta, tenendo in considerazione che un ampliamento del numero degli esperti ed una maggiore diversità delle esperienze dei singoli, ovviamente tenderà a produrre disomogeneità all'interno del gruppo, e quindi prevedibili maggiori difficoltà a raggiungere il consenso<sup>(36)</sup>.

I gruppi di esperti possono essere anche più di uno, suddivisi per macro-categorie di procedimenti, (cercando sempre di evitare una frammentazione troppo ampia). Il raggiungimento del consenso fra gli esperti passerà attraverso l'applicazione di una serie di tecniche per la gestione dei gruppi che presuppongono specifiche competenze da parte di chi li coordina.

Il metodo *Delphi* viene utilizzato come sistema di assegnazione delle cause ai magistrati secondo diverse modalità.

Una prima modalità è rivolta alla stima dei tempi ed eventualmente alla conversione degli stessi in punteggi. Ad esempio: viene stimato che il tempo medio di trattazione di un procedimento fallimentare è 20 ore, mentre il tempo medio di trattazione di un decreto ingiuntivo è 1 ora; il peso della categoria dei procedimenti fallimentari sarà 20 e quella dei procedimenti fallimentari 1. Queste stime possono essere convertite in punteggi proporzionali per avere una scala ridotta, ma sempre proporzionale, al tempo stimato. Per cui, riprendendo l'esempio seguito, un procedimento fallimentare dovrà risultare sempre 20 volte superiore rispetto a quello del procedimento per decreto ingiuntivo, ma con una scala che può essere da 0 a 10 (peso procedimento fallimentare: 2; decreto ingiuntivo: 0,1). La conversione in punteggi è utilizzata quando il numero di categorie a cui assegnare i pesi è piuttosto ampio, e sono altrettanto ampi i tempi di trattazione per categoria, tanto che risulta conveniente circoscrivere la gamma dei pesi da assegnare.

Un'altra variante del metodo si basa sull'assegnazione di punteggi alle varie

---

<sup>(36)</sup> M. FABBRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, cit.

categorie di procedimenti, stimandone la complessità senza una valutazione dettagliata dei tempi di trattazione. In questo caso, il consenso è raggiunto progressivamente, considerando le varie categorie di procedimenti sottoposte a valutazione in una sorta di costante comparazione. Il tempo di trattazione entra nella discussione solo in maniera indiretta (anche se in realtà è la determinante della complessità di un procedimento)<sup>(37)</sup>. Ad ogni modo, il risultato finale è rappresentato dall'assegnazione di pesi ponderali diversi in una sorta di classifica di complessità dei procedimenti. Tutto ciò al fine di ottenere una distribuzione bilanciata dei procedimenti e del personale all'interno dell'ufficio. Al momento della loro iscrizione, i procedimenti sono moltiplicati per il loro peso, per poi venire assegnati ai vari giudici in base alle regole di bilanciamento del carico di lavoro, adottate a livello nazionale o di singolo ufficio.

Da ultimo, si conta una modalità di assegnazione fondata sulla modifica del peso inizialmente assegnato (peso primario), al verificarsi di specifici e individuati fattori di complessità, che fungono da moltiplicatore dell'originale assegnato. I fattori di complessità costituiscono elementi che si possono ricavare già in fase di iscrizione o comunque lungo l'*iter* del procedimento (il valore della causa, il numero di testimoni previsti, la richiesta di CTU, il numero di udienze previste o effettivamente tenute). È evidente che si tratta di fattori che non dipendono da decisioni discrezionali del giudice o del personale di cancelleria, quanto piuttosto dalle specifiche caratteristiche del procedimento in corso. In sostanza, si tratta di aggiungere progressivamente un elemento qualitativo di complessità al singolo procedimento; la variabilità *in itinere* del peso dovrebbe permettere un'assegnazione dei procedimenti ancora più bilanciata, capace di tenere conto dell'eventuale complessità intervenuta, che non era possibile conoscere a monte, in fase di iscrizione del procedimento<sup>(38)</sup>.

---

<sup>(37)</sup> M. FABBRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, cit.

<sup>(38)</sup> Viene utilizzata la modifica del peso inizialmente assegnato al termine del procedimento, cioè una volta che è stato definito, soprattutto da parte delle amministrazioni giudiziarie che impiegano la pesatura anche per valutare la produttività dell'Ufficio, mettendola in relazione con la successiva allocazione di risorse umane e materiali. La produttività dell'Ufficio, e la relativa necessaria allocazione di risorse per l'anno successivo, sono pertanto calcolate sulla base dei procedimenti esauriti, pesati sulla base della loro effettiva

4.2. A differenza del metodo *Delphi*, basato su mere stime, il metodo Studio dei tempi di lavoro si caratterizza per il fatto di procedere ad uno studio dettagliato dei tempi medi effettivamente impiegati dai giudici per definire i procedimenti. Rimane ferma la necessità di predeterminare il peso da assegnare a certe categorie di procedimenti, nonché il numero di giudici ai quali si chiederà di raccogliere dati circa i tempi di lavoro. La decisione sulla numerosità del campione di giudici dipende dalle risorse a disposizione, dalle dimensioni del corpo giudiziario, dall'omogeneità del contenzioso e delle prassi applicative dei vari uffici. In questo senso, se vi sono risorse sufficienti, la possibilità di raccogliere dati coinvolgendo tutti i giudici potrebbe risultare di gran lunga la scelta migliore.

L'analisi dei dati dovrebbe produrre come risultato finale un valore medio relativo al tempo impiegato per la trattazione dei procedimenti: più larga sarà la raccolta dei dati, più sarà probabile che la media calcolata rispecchi effettivamente la realtà.

Se non si dovesse avere la possibilità di coinvolgere tutti i giudici, occorrerà individuare un campione rappresentativo dell'intero corpo giudiziario, come una piccola rappresentazione dell'intera popolazione giudiziaria, considerandone l'età, il genere, la specializzazione, la sede, il carico di lavoro e le dimensioni dell'Ufficio. Una volta scelto il campione, lo studio dei tempi si svolgerà secondo differenti possibili modalità: studio dei tempi di lavoro per eventi; studio dei tempi di lavoro per procedimento (i.e. *black box*); studio dei tempi di lavoro e valutazione qualitativa.

Lo studio per eventi potrà essere condotto solo se il sistema elettronico di gestione dei procedimenti (*electronic case management system*, ad esempio, in ambito civile in Italia SICID e SIECIC) permette l'estrazione delle frequenze con cui si verifica un dato evento nell'iter procedurale. Se ciò non fosse possibile, o sufficientemente agevole, lo studio dei tempi dovrà essere effettuato considerando il procedimento nel suo complesso (*black box*), cioè senza effettuare un calcolo più analitico dei tempi che il giudice dedica al

---

complessità emersa durante la loro trattazione, e non solo rispetto al peso originariamente assegnato per l'appartenenza ad una determinata categoria.



verificarsi di un determinato evento processuale<sup>(39)</sup>. Gli studi sui tempi di lavoro si basano necessariamente sull'annotazione del singolo giudice del tempo dedicato alla trattazione del procedimento, che, a sua volta, può essere effettuata con diversi metodi.

Tra le tecniche di raccolta, la più tradizionale è quella cartacea. Il giudice dovrà cioè indicare su un foglio il tempo dedicato al procedimento ed eventualmente l'evento che lo ha riguardato. Ovviamente, le stesse annotazioni possono essere fatte anche tramite applicativo informatico, utilizzabile sia nel momento in cui l'attività viene svolta sia a fine giornata. L'applicativo potrebbe essere anche associato al sistema elettronico di gestione dei procedimenti per rendere l'inserimento il più agevole e rapido possibile<sup>(40)</sup>.

I dati raccolti saranno poi elaborati in forma aggregata, rendendo impossibile l'individuazione del singolo giudice, al fine di calcolare il tempo medio/peso necessario per la trattazione delle categorie di procedimenti.

Anche nell'analisi dei casi di studio, è utile che i pesi così calcolati siano poi discussi all'interno di un gruppo di lavoro per validarne l'affidabilità e verificare, attraverso un lavoro qualitativo, la effettiva corrispondenza alla realtà esperienziale dei giudici. Questa operazione di validazione potrà essere svolta da un tradizionale gruppo di lavoro di giudici, oppure attraverso un gruppo di esperti *Delphi*, che attraverso le tecniche precedentemente descritte, raggiungerà il consenso sui vari pesi da assegnare, partendo però da una significativa base empirica grazie alla notevole mole di dati disponibili<sup>(41)</sup>.

Altre modalità di validazione dei dati raccolti possono essere: la somministrazione di un questionario a tutti i giudici, o ad un più ampio campione rappresentativo; l'effettuazione di interviste ad alcuni giudici particolarmente

---

<sup>(39)</sup> M. BOLOGNINI, *Democrazia elettronica. Metodo Delphi e politiche pubbliche*, cit.

<sup>(40)</sup> M. BOLOGNINI, *Democrazia elettronica. Metodo Delphi e politiche pubbliche*, cit.

<sup>(41)</sup> Altre modalità di validazione e affinamento dei dati raccolti sono la somministrazione di un questionario a tutti i giudici, o ad un più ampio campione rappresentativo, oppure l'effettuazione di interviste in profondità ad alcuni giudici particolarmente esperti in diverse settori e provenienti da diverse aree geografiche, con la solita finalità di avere un peso dei procedimenti che rifletta, nel più accurato modo possibile, i reali tempi medi di trattazione nelle diverse realtà giudiziarie, M. FABBRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, cit.

te esperti in diverse settori e provenienti da diverse aree geografiche, con la solita finalità di avere un peso dei procedimenti che rifletta, in maniera quanto più fedele possibile, i reali tempi medi di trattazione nelle diverse realtà giudiziarie.

4.3. Per *Multi Moment Analysis* si intende una modalità funzionalmente più moderna di raccolta dei dati, da applicarsi segnatamente nell'utilizzo dello Studio dei tempi di lavoro. Se, infatti, nella versione più classica e tradizionale, quest'ultimo si basa sulla raccolta cartacea dei dati<sup>(42)</sup>, è vero pure che detta attività può venire curata attraverso tecniche più moderne.

In seno all'esperienza olandese si è sviluppato, appunto, il Multi-Moment-Analysis (MMA)<sup>(43)</sup>, ossia un metodo di raccolta ed elaborazione automatica dei dati, ove essi vengono assunti direttamente da un apposito applicativo informatico installato sul telefono o *tablet*. In vari momenti della giornata, il software interroga un campione di giudici su ciò che gli stessi stanno facendo in quel preciso momento, suggerendo una serie di opzioni alternative in un menù precompilato a tendina. Il sistema non richiede di fornire una risposta o di registrare la durata e gli orari di inizio/fine delle varie attività; in quanto essi vengono poi elaborati statisticamente in forma aggregata. In un secondo momento, i dati vengono anonimizzati ed ordinati tramite una *time-app*<sup>(44)</sup>.

L'utilizzo sperimentale di questo metodo, basato su un'interrogazione

---

<sup>(42)</sup> Sarebbe a dire, l'annotazione su foglio separato, compilato per ciascun fascicolo, da parte dei singoli giudici delle varie attività svolte e dei relativi tempi occorrenti.

<sup>(43)</sup> Per approfondimenti, si rinvia a R. MAIO, *Il ruolo della "pesatura" dei procedimenti giudiziari nell'organizzazione degli Uffici giudiziari moderni*, in [www.giustiziainsieme.it](http://www.giustiziainsieme.it); S. BENKIN, M. FABRI, *Case weighting in European Judicial Systems*, p. 31 ss. Si tratta di una tecnica sorta per via di evoluzione, sulla base dei cd. sistemi di osservazione in ombra (tecnica del c.d. *shadow research* o osservatore ombra), per cui alcuni giudici selezionati a campione venivano "osservati" nello svolgimento delle loro attività tipiche, da alcuni "analisti", studenti di giurisprudenza, intenti ad annotare ed analizzare le i coi relativi tempi di durata. che hanno annotato di volta in volta le attività svolte e i tempi necessari per svolgerli.

<sup>(44)</sup> Nel caso dell'esperienza olandese, si trattava di un'apposita applicazione realizzata da società di consulenza esterna, ed installata sullo *smartphone* o *tablet* dei giudici partecipanti. La sperimentazione ha riguardato ciascun giudice per una sola settimana di ricerca, (in totale per un ammontare di 61 settimane, nel corso di tutto l'anno 2017).

diretta, da parte dell'*app*, del singolo giudice, ha consentito di stimare il tempo dedicato alle varie attività giuridiche, ed anche quello impiegato per attività non strettamente giudiziali (quali attività *extra*, formazione, riunioni organizzative)<sup>(45)</sup>.

5. Un altro filone di studi che si è occupato dell'organizzazione del lavoro all'interno degli Uffici, e con riferimento al quale – come si vedrà – si possono citare anche delle ricerche nazionali di pregevole livello, è quello dedicato al lavoro sequenziale.

Senza chiedere ai singoli magistrati di aumentare il numero delle cause da decidere, l'ottimizzazione dei risultati può essere raggiunta anche cambiando il metodo di gestione delle cause, da seriale a sequenziale.

La gestione seriale delle cause rappresenta una modalità alluvionale di lavorazione dei procedimenti, che, per ciascuna causa, non importa alcuna preliminare programmazione della stessa, nella sua interezza considerata. Sostanzialmente si procede con la fissazione degli adempimenti e delle successive udienze, volta per volta. È così che si è potuto formare (o quantomeno, continuare ad implementare) il famigerato arretrato patologico. Le cause richiedenti un maggior numero di adempimenti e di udienze, si sono fatalmente posizionate in fondo alla fila.

Un'alternativa al metodo seriale, che evidentemente rappresenta il passato (quel passato che non ha funzionato!) può essere rappresentata allora dal metodo del lavoro sequenziale.

---

<sup>(45)</sup> «L'*app*, nel momento in cui interrogava l'utente, gli consentiva di scegliere una tra le tre seguenti opzioni: 1. Non sto lavorando (non sto svolgendo un'attività giudiziaria in questo momento); 2. Sto svolgendo un'attività non strettamente correlata alla trattazione del procedimento ovvero ... (selezionala da un elenco predefinito di attività, come ad esempio la partecipazione a riunioni di lavoro, formazione e istruzione professionale, attività di gestione e compiti amministrativi ecc.); 3. Sto svolgendo un'attività legata alla trattazione del caso ... (selezionala da un elenco predefinito di casi che sono stati raggruppati in sette aree/categorie giuridiche per il primo grado di giudizio (ovvero penale, famiglia, immigrazione, tributario, commerciale, amministrativo e controversie di modico valore) e in quattro aree giuridiche per l'appello (penale, famiglia, tributario e commerciale)»: così R. MAIO, *Il ruolo della "pesatura" dei procedimenti giudiziari nell'organizzazione degli Uffici giudiziari moderni*, cit.

È chiaro che anche il metodo di gestione sequenziale presenta le sue criticità, poiché non sfugge alla necessità di considerare comunque i fattori di complessità della causa e l'anno di iscrizione a ruolo. Inoltre è indubbio che i carichi di lavoro degli uffici giudiziari sono molto diversi fra loro sia in termini quantitativi che qualitativi.

5.1. L'analisi dello stato dell'arte in tema di studi sui sistemi agenda non può non fare riferimento al Progetto *Themis*, un'iniziativa totalmente indipendente, che si è svolta nella prima decade degli anni 2000, sotto il patrocinio e il supporto della Fondazione Giuseppe Pera, di Lucca, e del suo *Board Scientifico Internazionale*, nonché in *partnership* con l'Università di Bologna<sup>(46)</sup>. Il più concreto risultato del progetto è stato la realizzazione di uno strumento di lavoro, l'applicativo agenda "A-Lex", che i magistrati possono usare per pianificare ed ottimizzare il proprio calendario di attività, implementando automaticamente gli algoritmi elaborati nel corso del lavoro di ricerca<sup>(47)</sup>. Tuttavia, dopo un'iniziale fase di sperimentazione positivamente condotta presso la Corte di Appello di Roma, Sezione Lavoro, l'utilizzo dell'applicativo si è arrestato per ragioni presumibilmente legate ad una certa resistenza mentale al

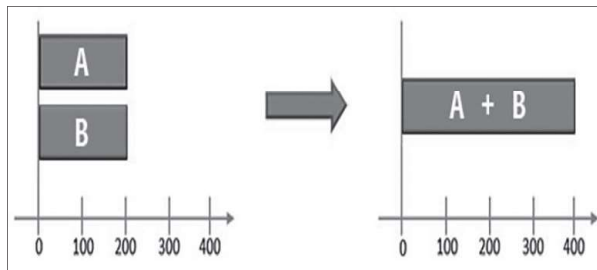
---

<sup>(46)</sup> *Themis* è un progetto finanziato e avviato dalla Fondazione "Giuseppe Pera", nel novembre 2012, in collaborazione con ricercatori dell'Università di Bologna, l'Istituto Universitario Europeo, la *Northwestern University ed HEC Montreal*. Il software "A-Lex" è stato poi concretamente sviluppato da una società di informatica specializzata in soluzioni innovative (CNC). L'iniziativa non ha fini commerciali ed i magistrati interessati possono partecipare gratuitamente. È un progetto approvato dalla DGSIA e dal CSM. Pur avendo ricevuto vari apprezzamenti ufficiali, "A-lex" è stato approvato solo a livello di sperimentazione.

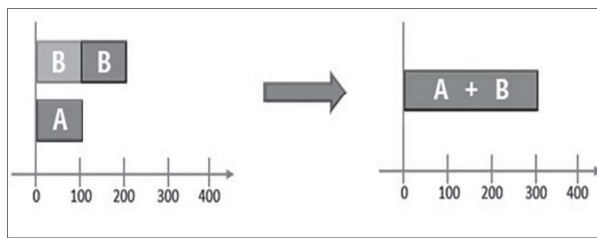
<sup>(47)</sup> In particolare, il software "A-Lex" interverrebbe nel senso di automatizzare e velocizzare le operazioni di calendarizzazione, permettendo al contempo il monitoraggio del ruolo del magistrato e la sua gestione efficiente, con notevole risparmio di tempo. La funzione di questa piattaforma è complementare alla Consolle già in uso ai magistrati per la gestione del processo telematico. L'applicativo consente inoltre un'ottimizzazione della ricerca dei "buchi liberi" (in base alle priorità) e del recupero dei "buchi" che si vengono a creare alla chiusura di un processo; nonché della gestione di *slot* lasciati appositamente disponibili per attività urgenti, eventi inattesi ed emergenze. In altri termini, si tratta dell'individuazione della migliore allocazione possibile, dati gli *slot* liberi e in base alla tipologia di incombente ed alle priorità. Il tutto sempre con la possibilità di intervenire in modifica manualmente.

cambiamento di abitudini, direttamente proporzionale all'incremento del fattore anagrafico della popolazione dei magistrati. In ogni caso, i codici sorgente dell'agenda "A-Lex" sono stati donati al Ministero, che, pertanto, è nel pieno possesso delle chiavi per l'eventuale ripresa della sperimentazione.

Al di là dell'utilizzo in sé dell'applicativo, sembra utile riprendere ed approfondire l'idea di base dalla quale gli studi si sono sviluppati: sarebbe a dire la migliore funzionalità della conduzione del lavoro in maniera sequenziale anziché in parallelo. Riportando un esempio eloquente si può comprendere come il metodo di lavoro sequenziale, sebbene allunghi la durata di inattività dei casi in attesa di essere presi in considerazione, possa giovare a ridurre al minimo possibile la durata totale di completamento di ciascun caso. E ciò con l'effetto complessivo di ridurre la durata totale media dei processi pendenti.



caso B impiegherà (circa) 200 giorni a completare entrambi i casi: lavorando in parallelo la durata media è di  $(200+200)/2=200$  giorni.



volta, la durata media è di  $(100+200)/2=150$  giorni»<sup>(48)</sup>.

«Consideriamo un giudice a cui vengano assegnati due casi, A e B, richiedenti 100 giorni ciascuno di lavoro. Se lavora nei giorni pari sul caso A e nei giorni dispari sul

Se lavora prima solo sul caso A e poi solo sul caso B, completa il primo in 100 giorni e il secondo in 200 dalla data di assegnazione: lavorando in sequenza, su un caso alla

<sup>(48)</sup> Esempio tratto direttamente dalle ricerche del Prof. Ichino, padre del Progetto *Themis*, in <https://www.pietroichino.it/>.

La durata dei processi viene messa a funzione con le modalità di lavoro individuali del singolo giudice, a parità di carico assegnato. Intervenedo sulla regola di calendarizzazione dei processi, questi saranno tutti completati prima se il giudice lavorerà attivamente su pochi di essi (concentrando in rapida successione le loro udienze), e se aprirà (ad esempio, sciogliendo una riserva) i successivi processi solo dopo che i primi sono stati completati.

Non si nasconde come impostare da zero un'organizzazione di lavoro sequenziale importi certamente un iniziale investimento di tempo che si può esitare a voler compiere. Si tratterebbe, però, di uno sforzo di volontà che promette di essere ampiamente ripagato. In ipotesi, si potrebbe suggerire un coinvolgimento anche dei Funzionari UPP nella revisione e razionalizzazione dei ruoli secondo questo nuovo criterio-guida di base.

Anche il sito del CSM, nella sezione «Organizzazione, innovazione e statistiche. Organizzare il processo civile» affronta il problema del metodo, ed indica ai magistrati il metodo del lavoro in sequenza come buona prassi da seguire<sup>(49)</sup>.

L'idea che sembra tornare, in definitiva, è che il sistema finora prevalentemente approntato per gestire il processo civile sia una delle concause dell'affanno del sistema giustizia. Trattare più cause in parallelo, per le quali il giudice svolge solamente una porzione di attività (ad esempio, una parte dell'attività istruttoria in una causa; ammissione delle prove in un'altra; esame del Ctu in un'altra ancora), impone di studiare e scendere molto in profondità di ciascun fascicolo, per poi abbandonare il lavoro in favore di altri incombenti, relativi ad altre cause pendenti. Per tornare, quindi, a distanza di settimane o di mesi, a riprendere quel lavoro anzitempo abbandonato, il tutto sempre in parallelo

---

<sup>(49)</sup> «Il segreto sta nella sequenza. Se dal metodo 'in parallelo' il giudice passa a quello 'in sequenza', i tempi di lavoro si riducono. Ogni processo si snoda, così, in udienze consecutive. Non solo, esse sono più ravvicinate nel tempo rispetto alla trattazione in parallelo. Solo a questo punto il giudice passa a un nuovo caso. Lavorare in sequenza permette, a parità di tempo e delle altre risorse, di esaurire un numero maggiore di casi rispetto al metodo in parallelo: le cause durano meno, e c'è quindi più tempo per smaltire l'arretrato»: v. *www.csm.it/web/csm-internet/organizzare-il-processo-civile/lavoro-in-sequenza/sintesi*.

con altre cause. Abbandonare e riprendere più volte lo stesso percorso comporta un doppio spreco di risorse, energie mentali ed ore di lavoro.

6. Il problema della carenza di magistrati, acuitosi dal 2020, implica attualmente un alto numero complessivo di cause per ciascun magistrato che, a livello organizzativo, obbliga ad un contemperamento tra il sovraccarico di lavoro considerando il flusso di ingresso e la produttività individuale<sup>(50)</sup>.

Tale aspetto è stato analizzato in occasione dell'incontro fra alcuni assegnisti e borsisti ed un giudice in servizio presso la seconda Sezione del Tribunale civile di Perugia, il Dott. Edoardo Postacchini, che ha approfondito la questione della pesatura del fascicolo. L'esempio virtuoso del Dott. Postacchini ci è stato segnalato in quanto, essendosi trovato, in sede di prima nomina, a dover gestire una mole di lavoro imponente, il Giudice ha dovuto mettere in campo un sistema di più efficiente gestione dei tempi di lavorazione dei fascicoli, di quanto non fosse la calendarizzazione pura e semplice.

Il ruolo ponderoso era costituito per la stragrande maggioranza da cause in stato avanzato, sicché non si poteva prescindere da un preliminare investimento di tempo, dedicato a curare aspetti eminentemente strategici, di organizzazione del lavoro e del ruolo. In altri termini, in questo suo far di necessità virtù, si è trovato ad approfondire gli studi sulle tecniche di pesatura dei fascicoli, volte ad una tecnica di valutazione del grado di impegno richiesto da ciascun procedimento. Per questa via, il Dott. Postacchini è giunto ad elaborare un'originale sistematica di pesatura dei fascicoli e di calendarizzazione delle udienze.

Inizialmente il giudice aveva elaborato una "scheda del fascicolo", in cui dovevano essere rilevati una serie di elementi che implicavano uno studio approfondito e sostanziale di vari profili della causa. Si trattava di un'attività

---

<sup>(50)</sup> Per i riferimenti al progetto si rinvia al § 1.2. Per arrivare a proporre un modello organizzativo, al nostro gruppo di ricerca è parsa indispensabile un'attività preliminare di ricognizione delle prassi in uso all'interno del Tribunale civile di Perugia. Così alcuni assegnisti e borsisti (uno specifico sottogruppo di ricerca costituito a questo scopo) sono stati inviati presso l'Ufficio giudiziario, al fine di poter studiare più vicino le attività ivi svolte, sin dall'iscrizione a ruolo di una causa civile.



che richiedeva un tempo di lavoro non proporzionale alla finalità per cui la scheda, in fin dei conti, era stata originariamente pensata, ossia la mera calendarizzazione delle udienze. Si rischiava, cioè, di arrivare ad uno stadio di conoscenza della causa prossimo a quello che sarebbe stato prodromico alla decisione, quando magari la decisione non era imminente, perdendo di vista l'obiettivo, invero più superficiale, dell'organizzazione di un'agenda personale, finalizzata allo smaltimento dell'arretrato quanto più rapidamente possibile. Inoltre si trattava di un'attività che, realisticamente, non avrebbe potuto nemmeno essere delegata ad un funzionario UPP (ove presente e disponibile), trattandosi di un'attività complessa e di grande responsabilità, probabilmente trascendente anche le abilità e/o le capacità di un addetto UPP di prima assegnazione.

Una successiva fase della sperimentazione condotta dal Dott. Postacchini ha portato allora all'elaborazione di un modello di pesatura decisamente differente, più snello ed agile, basato su indici immediatamente percepibili e valutabili *ictu oculi*, e di veloce valutazione, ai quali è attribuito un coefficiente numerico di peso, in maniera astratta. Il rapporto fra il punteggio attribuito ed il coefficiente numerico è di diretta proporzionalità: ad un "punteggio" più elevato corrisponderà una causa implicante un tempo di lavoro maggiore (nonché di maggiore complessità). L'idea di fondo è che la pesatura abbia un'effettiva utilità solo se svolta in determinate fasi o stadi della causa, cioè al termine della trattazione della causa, in vista dell'ordinanza sull'ammissibilità dei mezzi di prova, ed al momento della conclusione della fase istruttoria, in vista della decisione della causa. Una pesatura "in entrata" del fascicolo, invece, sarebbe priva di utilità pratica, in quanto l'unico indice affidabile sarebbe il solo criterio della materia, evidentemente personale, quindi mutevole, ed in fin dei conti quasi rimesso alla valutazione implicita di ciascun magistrato. Inoltre, come è emerso anche dalle interlocuzioni con altri magistrati, un'attività di pesatura del fascicolo collocata nelle fasi iniziali della causa rischierebbe di essere oltretutto fuorviante: una causa apparentemente classificata come semplice potrebbe risultare poi estremamente complicata, a causa delle evoluzioni assunte dal contraddittorio fra le parti (e viceversa).

Con riferimento a questa scheda, occorre precisare che dall'elenco de-

gli indici (numero delle parti; pagine da leggere totali; cause riunite; entità istruttoria; materia; domande) è stato espunto quello relativo al valore della causa, in quanto è risultato essere poco efficiente, se non addirittura fuorviante per la pesatura.

In sostanza, l'unica linea-guida da seguire è che l'attività da prendere in carico per la settimana corrente (comprensiva di: riserve, ordinanze o sentenze da scrivere) non superi mai un certo tetto massimo di punteggio, corrispondente al carico di lavoro che il singolo magistrato sarà personalmente in grado di svolgere. L'idea di fondo è evitare che si crei un sovraccarico, un ingolfamento che rischierebbe di bloccare l'intero il flusso di attività.

Fra i vari punti di forza del sistema di pesatura in parola spicca l'alto grado di modulabilità soggettiva della scheda: l'attribuzione del coefficiente numerico espressivo del peso è, infatti, altamente soggettiva. Si pensi, in questo senso all'indice relativo alla materia, che può ben riflettere le attitudini personali del magistrato.

Il secondo punto di forza dello schema riguarda la sua estrema linearità e semplicità, che lo rende uno strumento perfettamente alla portata di un Funzionario UPP, anche alle prime esperienze lavorative; un funzionario UPP neo-assunto, o comunque col quale non si sia ancora sviluppato un rapporto di completa e reciproca fiducia lavorativa. Da ciò derivano per gemmazione due ulteriori effetti virtuosi della possibile adozione, su larga scala, del sistema di pesatura in proposta. Da una parte il fatto che l'attività di pesatura potrebbe continuare ad essere condotta dall'uomo. Sono note, infatti, tutte le fondate preoccupazioni verso un'operazione di pesatura demandata solo a calcolatori informatici<sup>(51)</sup>. Dall'altra il fatto che, anche in caso

---

<sup>(51)</sup> «Ma come si pesano i processi? Chi è in grado di pesare i processi? Pur dovendosi apprezzare quei progetti organizzativi che prevedono modalità di pesatura dei processi mediante dei punteggi ai fini dell'assegnazione dei fascicoli ai giudici in maniera per quanto possibile equilibrata, si può ragionevolmente affermare che solo una struttura di persone chiamate a svolgere un reale lavoro di pesatura dei fascicoli, previa valutazione di una serie di parametri e di coefficienti, potrebbe consentire il raggiungimento di risultati attendibili. Saranno sempre possibili pesature di massima mediante i sistemi informatici, ma senza alcuna garanzia di certezza»: così D. CARLINO, *La possibile individuazione dei carichi sostenibili. Un percorso di approfondimento tra standard di rendimento e carichi esigibili*, in *Rivistaidirittovivente.it*.

di errore, l'operazione rimarrebbe sempre facilmente emendabile, in seconda battuta, dallo stesso magistrato. Questo sistema di pesatura inoltre ha il vantaggio di essere abbastanza veloce e perciò di essere tale da poter essere approntato e gestito agevolmente anche da un solo funzionario UPP<sup>(52)</sup>. Ciò in quanto esso si basa su indici facilmente rilevabili, rispetto ai quali vi sarà già stata la valutazione a monte da parte del giudice, che avrà anzitempo attribuito un *range* personale di coefficiente a ciascun indicatore. L'adozione di questo sistema di pesatura, in quest'ottica, rappresenterebbe anche una *matière* di applicazione e di impiego nuovi e diretti dell'UPP, che si occuperebbe di supportare il giudice nell'organizzazione del lavoro, nell'ottica dello smaltimento dell'arretrato.

È bene, inoltre, precisare che l'efficacia del metodo adottato dal Dott. Postacchini trova conferma nei numeri. È stato, infatti, rilevato, comparando ad esempio i mesi di febbraio 2022 e febbraio 2023, che, mentre prima dell'adozione del metodo potevano essere decise circa 12 cause ogni mese, a seguito del ricorso al sistema di pesatura, il dato è praticamente raddoppiato (25 cause in un mese). Attraverso un'analisi prognostica di questi dati è possibile stimare che entro l'anno 2023 sarà smaltito completamente l'arretrato degli anni 2019 e 2020.

---

<sup>(52)</sup> Sono note le preoccupazioni sollevate in dottrina in ordine all'individuazione dell'Ufficio che, in concreto, avrebbe potuto (e potrebbe) occuparsi sistematicamente dell'attività di pesatura. Sul punto si rinvia ancora a D. CARLINO, *La possibile individuazione dei carichi sostenibili. Un percorso di approfondimento tra standard di rendimento e carichi esigibili*, in *Rivista di diritto vivente.it*. «In assenza al momento di una tale struttura, forse ipotizzabile in uffici giudiziari del futuro composti anche da tante persone ben organizzate e in grado di svolgere complesse operazioni, non si può fare altro che riporre la fiducia ai fini di una conta ponderata nel magistrato che conosce i fascicoli, ovvero quello diligente, ben organizzato mediante gli strumenti informatici e che è in grado di valutare in maniera anche critica il peso del ruolo» (14). «Né appare possibile delegare tale compito al magistrato, il quale al momento della valutazione di professionalità si dovrebbe armare di tanta pazienza e di una buona calcolatrice così distogliendo le sue energie dal normale lavoro giudiziario. Inoltre, chiunque abbia avuto esperienze nel settore delle statistiche giudiziarie e della qualità dei dati ben conosce i numerosi problemi derivanti dal data entry che necessariamente deve essere svolto dal personale amministrativo. Tale personale, pur nelle ataviche carenze di organico che lo contraddistinguono, sarebbe chiamato a svolgere un lavoro ulteriore al momento dell'immissione di tutti i coefficienti necessari ai fini della pesatura dei processi» (16).

Di seguito si offre in visione lo schema iniziale elaborato dal Giudice Postacchini:

Scheda di pesatura in vista della decisione:

A. Indicatore		Punteggio astratto	
Parti	2	2	
	3	4	
	4	6	
	5	8	
	6	12	
Pagine totali	0-30	1	
	30-60	2	
	60-90	3	
	90-120	4	
	120-150	5	
	150-180	6	
	180-210	7	
	210-240	8	
	240-270	9	
	270-300	10	
	300-400	12	
	400-500	14	
	500-600	16	
	600-700	18	
700-800	19		
800-1000	20		
Cause riunite	2 cause	5	
	3 cause	10	
	4 cause	15	
	+1	+5	
Istruttoria	Solo doc.	1-10	1
		10-20	2
		20-30	4
		30-40	6
		+ 10	2
	Doc. + CTU		Valore Doc. + 2
	Doc. + Prove orali		Valore Doc. + 3
	Doc.+ CTU + Prove orali		Valore Doc. + 4

Materia	Sanzioni amministrative	Strada	1	
		Agrarie	2	
		Altro	3	
	Bancario			3
	Contratti	Affitto d'azienda		2
		Agenzia		3
		Appalto privato/ contratto d'opera		3
		Appalto pubblico		5
		Assicurazione		2
		Garanzia		2
		Leasing		3
		Locazione		2
		Mandato		2
		Mutuo tra privati		3
			Somministrazione	2
	Transazione		2	
	Trasporto		3	
	Compravendita		2	
	Altro		4	
	Responsabilità civile	Professionista		4
		Magistrato		5
		Fauna		3
		Sinistro stradale		3
		Insidie stradali		3
		Altro		4
	Arricchimento/Ripetizione			3
	Titoli di credito			3
	Revocatoria/Simulazione/ Fallimentare			4
	Tributario			4

	Diritti reali	4
	Successioni/Divisioni	5
	Società ed enti	5
	Agraria	3
	Condominio	3
	Querela di falso	5
Domande	P	2
	P+R	4
	P+T	4
	Appello incidentale	4
	P+R+R	6
	P+R+T	6
	P+R+T+T	8
	P+R+T+T+T	10

6.1. Sulla base di una molteplicità di contatti con il Giudice Postacchini, con la sua Funzionaria UPP, e con altri Giudici che ne hanno condiviso l'idea e gli intenti, il gruppo di ricerca si è messo all'opera al fine di dar vita ad una scheda che si ponesse quale risultato di prodotto utile alla migliore gestione del ruolo, nella delicatissima attività di calendarizzazione delle udienze.

La bontà del meccanismo riposa proprio sull'idea generale di operare una pesatura del fascicolo che consenta la programmazione di tutte le attività nell'ottica della miglior resa nel minor tempo possibile. E non si è potuto far altro che scorgere le fortunate possibili prospettive di utilizzo su larga scala: il suo impiego diffuso potrebbe riverberare i suoi effetti positivi a livello generale, al netto della eventualità che in certi uffici si possano verificare eventi eccezionali, che ovviamente, richiederanno interventi straordinari nell'organizzazione del lavoro. Questo sistema di pesatura, evidentemente calibrato sulle attitudini personali del magistrato, risulta invero ripetibile ed esportabile agevolmente anche su larga scala, ricorrendo ad una semplice previa personalizzazione (o *settaggio*) dei vari indici e coefficienti numerici, corrispondenti ai vari indicatori.

Dal fortunato incontro fra le risultanze delle ricerche teoriche condotte dal gruppo di ricerca e le idee conseguentemente maturate, con le conclu-

sioni già raggiunte da un Giudice del Tribunale civile di Perugia, il Dott. Edoardo Postacchini ha preso forma la “scheda di organizzazione virtuosa dell’arretrato” (cd. scheda OVA).

Questa fase ha comportato un intenso grado di interlocuzione e collaborazione con gli assegnisti del Dipartimento perugino di Ingegneria, che si sono materialmente occupati di tradurre in algoritmi quanto finora descritto. L’aspetto più delicato della programmazione, in particolare, ha riguardato la configurazione del coefficiente numerico attribuito ad ogni singolo fascicolo; si tratta, infatti, del fondamentale criterio di partenza per l’organizzazione delle giornate d’udienza. Si è pensato, quindi, di legare il coefficiente ad una sorta di valore-soglia giornaliero, che funga da limite oltre il quale si rischierebbe il sovraccarico, e dunque l’ingolfamento del lavoro, perciò l’inefficienza. In altri termini, per ogni giornata d’udienza la somma dei coefficienti dei singoli fascicoli non dovrebbe mai superare una certa quota (ad esempio 45/45), che il singolo Giudice può previamente impostare. La scheda OVA è pensata come utilizzabile nel primo grado di giudizio, per il rito ordinario. Tuttavia essa consente anche parallelamente di organizzare il lavoro rispetto alle cause che seguono riti speciali e che richiedono una trattazione prioritaria (cautelari, provvisoria esecutorietà, etc.). Di seguito si offrono in visione due schermate della scheda automatizzata:

**PESATURA FASCICOLI**

Parti: 2

Pagine totali: 0:30

Cause riunite: 2

Istruttoria: Documenti 1  CTU  Prove orali

Materia: Sanzioni amministrative - Strada

Domande: P

CONFIGURA VALORI CALCOLA PESO

TOTALE PESO FASCICOLO:



Indicatore	Punteggio
Sanzioni amministrative - Strada	1
Sanzioni amministrative - Agrarie	2
Sanzioni amministrative - Altro	3
Bancario	3
Contratti - Affitto d'azienda	2
Contratti - Agenzia	3
Contratti - Appalto privato/Contratto d'opera	3
Contratti - Appalto pubblico	5
Contratti - Assicurazione	2
Contratti - Garanzia	2
Contratti - Leasing	3
Contratti - Locazione	2
Contratti - Mandato	2
Contratti - Mutuo tra privati	3
Contratti - Somministrazione	2
Contratti - Transazione	2
Contratti - Trasporto	3

La scheda è stata sottoposta ad una fase di sperimentazione in due livelli. In primo luogo, ed in un primo momento anche temporale, essa è stata presentata alla Presidente del Tribunale civile di Perugia, assieme a due Giudici di sezioni civili, in occasione di un incontro dedicato alla presentazione dei modelli. Si è trattato di un'esposizione dedicata a mostrare il funzionamento pratico dell'applicativo, non senza aver prima dato conto del metodo utilizzato: dagli studi teorici ricognitivi; all'incontro con il Giudice Dott. Postacchini, che ha fornito uno schema operativo di base di quella che sarebbe poi divenuta la scheda in versione definitiva; ai vari momenti di confronto con gli Ingegneri che si sono messi all'opera per la materiale creazione dell'applicativo. In occasione di questo primo incontro non sono emersi particolari profili di criticità del prototipo, né sono stati segnalati particolari aspetti da modificare o migliorare; semplicemente è stato suggerito dalla stessa Presidente di rimettere la valutazione al Giudice Postacchini, quale interlocutore privilegiato da considerare per la fase di sperimentazione.

Si è così giunti alla seconda fase di sperimentazione condotta direttamente dal più volte nominato Giudice Postacchini, il quale ha adoperato il *software* predisposto sulla base anche dei suoi studi, applicandolo per un periodo breve. È chiaro, infatti, che una sperimentazione più lunga e duratura nel

tempo avrebbe consentito di verificare più puntualmente il (buon) funzionamento del prototipo e certamente di raccogliere dati significativi sull'impatto nell'aggressione dell'arretrato.

Dal momento che, come anticipato, l'arco temporale di sperimentazione è stato troppo breve per registrare dei risultati affidabili, e perciò limitandosi a quanto consta dalle valutazioni condotte dal Giudice Postacchini con la sua versione di scheda, emerge che, a distanza di un anno, l'utilizzo della scheda ha fatto sì che il numero delle cause decise nell'arco di un mese sia più che raddoppiato. E, si badi, la versione di scheda in questione non era chiaramente ancora quella automatizzata, cioè costituita come *software*.

Inoltre il Giudice Postacchini ci ha fornito anche una serie di indicazioni tecnico-pratiche, che è stata nostra cura trasmettere immediatamente agli Ingegneri e che si riportano di seguito, schematicamente.

- a) Inserimento di un campo vuoto, da poter riempire manualmente, volta per volta, con riferimento al criterio di pesatura "materia"; in altri termini, deve rimanere un elenco aperto.
  - b) Anteposizione, alla scheda, una schermata preliminare che pone l'alternativa fra "causa in decisione" e "causa in riserva istruttoria". Opzionando "causa in riserva istruttoria", si andrà ad aprire una nuova pagina di scheda, uguale a quella già elaborata e funzionante allo stesso modo, ma dotata di indici di pesatura differenti, denominati Indicatori per riserva istruttoria quali:
    - Parti (come per le sentenze)
    - Materia (come per le sentenze)
    - Pagine (come per le sentenze)
    - Cause riunite (come per le sentenze)
    - Domande contrapposte (come per le sentenze)
    - Richieste istruttorie
- o Solo doc.: 0
- o Prove orali:
- Da 1 a 10 capitoli: 2
  - Da 11 a 20: 4
  - Da 21 a 30: 6

- Da 31 a 40: 8
- Da 41 a 50: 10
- Da 51 a 60: 12
- Da 61 a 70: 14
- Da 71 a 80: 16
- Da 81 a 90: 18
- Ogni ulteriori 10: +2
- Ordini esibizione: 2
- CTU: 3

Dallo schema emerge un particolare sistema di valutazione delle varie istanze istruttorie che, ad esempio, comporta l'attribuzione del punteggio pari a zero alla causa prettamente documentale, in quanto l'ammissione della prova documentale non necessita di un giudizio di ammissibilità/inammissibilità, come invece accade in caso di richiesta di prova testimoniale, laddove si devono effettuare verifiche approfondite relativamente alla capacità a testimoniare dei chiamati, ai singoli capitoli di prova formulati.

- c) Dotazione, di entrambe le schermate di scheda, di ulteriori tasti: “numero di ruolo”, in alto a sinistra (n°/anno); “pesa e archivia” (con funzione di raccolta dei dati di pesatura) in alto a destra; “regime” (a seconda del grado di intensità di lavoro: leggero, normale, intensivo). Colorazione diversa per le attività a diverso grado di complessità (cioè, peso): ad es. rosso, giallo, verde. Un regime “leggero” potrebbe prevedere ad es. di diluire, nell'unità di tempo considerata che - come leggerai a breve - sarà la settimana, poche cause “rosse” (ad elevato grado di difficoltà, cioè pesanti) in un maggior numero di cause verdi/gialle (meno pesati); diversamente, nel regime “intensivo”, vi sarà, anche a colpo d'occhio, una prevalenza di incombenze “rosse” e ponderose.
- d) Infine la scheda dovrebbe consentire di fornire la combinazione ottimale di attività, secondo il limite massimo di peso che l'utente avrà scelto, per *slot* settimanali; cioè, lasciando da parte il collegamento ad una funzione calendario, semplicemente si dovrebbe ottenere la sequenza di attività, non eccedente il limite di peso impostato, per la

settimana 1, per la settimana 2, per la settimana 3 e per la settimana 4 di un ipotetico mese. Sarà poi l'utente a trasporre la combinazione di attività sul proprio calendario/agenda personale. Nel comporre la combinazione settimanale, la scheda dovrebbe tener conto di alcuni criteri di priorità da riconoscere a certe cause che l'utente avrà cura di spuntare previamente (ad es.: "priorità *ex lege*"). Nell'elaborazione di queste combinazioni, inoltre, la scheda dovrebbe considerare anche una "quota imprevisto", corrispondente ad esempio ad un peso variabile di +/- 5, che valga quale cuscinetto da spendere in attività urgenti ed improvvise da sbrigare.

A seguito di un'analisi condotta dal *team* degli Ingegneri in ordine ad una preliminare stima di fattibilità di queste proposte di modifica ed integrazione, è emerso che le modifiche inerenti alla funzione di calcolo dell'applicativo potrebbero essere realizzate con relativa semplicità – punti *a)* e *b)* –; di media difficoltà risulterebbe la modifica di cui al punto *c)*; mentre la modifica di cui al punto *d)*, già *prima facie* decisamente più complessa, richiederebbe un tempo di lavoro stimabile in almeno 2 o 3 mesi. Ciò in quanto si tratterebbe di creare una sorta di memoria interna all'applicativo, capace di eseguire le funzioni di salvataggio e archiviazione, e quindi decisamente più macchinosa a livello di algoritmi da impostare.

7. Come appreso in precedenza, l'attività di pesatura del fascicolo può avere diverse finalità, che variano a seconda della fase procedimentale in cui il processo si trova, risultando utile sia ai fini di una pre-valutazione del carico di lavoro, tesa ad una migliore distribuzione dello stesso nell'ufficio giudiziario<sup>(53)</sup>, sia, e forse soprattutto, ai fini della gestione dell'agenda di lavoro dei singoli giudici. Non a caso, per quanto già rappresentato, l'attività di pesatura è stata pensata principalmente allo scopo di stabilire i c.d. standard di rendimento e di carico esigibile<sup>(54)</sup>.

---

<sup>(53)</sup> Al fine, in via esemplificativa, della predisposizione delle Tabelle triennali da parte dell'amministrazione: ad esempio per calcolare se il numero di giudici in servizio è adeguato a rispondere in tempi ragionevoli alla domanda di giustizia.

<sup>(54)</sup> Si veda § 2, in particolare lo studio coordinato dal gruppo *Saturn* della Commis-

La pesatura potrebbe essere anche un valido strumento atto alla predisposizione delle Tabelle triennali da parte dell'amministrazione, ma può essere utile anche per calcolare se il numero di giudici in servizio sia adeguato a rispondere in tempi ragionevoli alla domanda di giustizia. Tuttavia, non sfugge che si tratta di attività compiute solo a monte, ossia, in sede di assegnazione dei ruoli ai vari magistrati in servizio e fondata sulla valutazione solo di alcuni parametri, come la tipologia del procedimento e la materia.

Dalle attività di rilevazione delle prassi in uso presso l'ufficio giudiziario pilota svolte dal gruppo di ricerca, è emerso che un'attività di pesatura del fascicolo sia al momento adottata solo in via autonoma e sperimentale, da parte di singoli magistrati per la gestione dei procedimenti loro assegnati.

Le cancellerie utilizzano una sistematica piuttosto elementare in fase di iscrizione a ruolo ed assegnazione della causa ai magistrati competenti, in cui si tiene conto soltanto della materia per l'individuazione della Sezione assegnataria e del carico di lavoro del singolo magistrato, ma non del grado di complessità della causa che, invece, si porrebbe come parametro assai rilevante per la migliore programmazione delle attività all'interno dell'ufficio giudiziario.

Oltre a questo, sono state rilevate una serie di altre criticità anche laddove siano in dotazioni applicativi informatici.

Infatti, è emersa, prima di tutto, una scarsa interazione tra i vari applicativi<sup>(55)</sup> in uso, in quanto l'operatore deve fornire e inserire manualmente le informazioni in ciascuno di essi raddoppiando i tempi di lavoro, poiché non vi è comunicazione tra i bagagli informativi dei vari sistemi operativi.

In secondo luogo, l'unico margine di intervento da parte dei funzionari sulle disfunzionalità di tali applicativi consiste nella segnalazione, di volta in volta, degli errori e dei blocchi direttamente al gestore, risultando molto più complicato il suggerimento da parte degli operatori di migliorie da apportare al programma.

Per di più, alcune operazioni sono eseguite ancora su supporti cartacei:

---

sione per l'Efficienza della Giustizia (CEPEJ) del Consiglio d'Europa che ha prodotto il rapporto S. BENKIN, M. FABRI, *Case weighting in European Judicial Systems*, cit.

<sup>(55)</sup> Ad esempio tra SICID e SIAM, il Sistema informativo dell'amministrazione delle liquidazioni spese di Giustizia.

ad esempio, la nota di iscrizione a ruolo viene compilata e stampata per poi essere riposta assieme all'atto introduttivo (citazione/ricorso) all'interno di un fascicolo cartaceo materialmente composto; successivamente questo viene portato a mano presso l'ufficio del Presidente di Sezione, che lo assegna al giudice competente. Tale prassi porge il fianco a due ordini di rilievi critici.

Innanzitutto si rende evidente una dispendiosa alternanza di lavoro tra supporti telematici e supporti cartacei. In particolare, la stampa di parte del fascicolo sembra occasionata dalla necessità di procedere all'assegnazione al singolo giudice da parte del Presidente di Sezione, in quanto, probabilmente, questa fase non è supportata dal sistema digitale che permette al Presidente di firmare digitalmente. L'assegnazione alle varie Sezioni segue, invece, un criterio tabellare.

La seconda questione problematica attiene alle modalità con cui viene operata l'assegnazione della causa al singolo magistrato in cui, avvalendosi di un razionale sistema rotativo che tiene conto degli esoneri, a loro volta dipendenti dalle funzioni "ulteriori" svolte da ciascun magistrato (presidenza, coordinamento informatico, etc.), colpisce, però, come l'effettiva assegnazione capitaria sia in concreto individuata manualmente: a crocette e con colori diversi su tabelle disegnate in fogli di carta. Basta questo per comprendere il margine di errore concretizzabile, nonché il rischio e la delicatezza di un'assegnazione umana e non informatizzata.

Ad ogni modo, va dato conto del fatto che si trova in fase di studio e lavorazione un applicativo per le assegnazioni automatiche, che prevede una suddivisione tra Ruolo Contenzioso e Volontaria Giurisdizione da una parte, e ruolo lavoro dall'altra, in grado di operare secondo diversi "profili di bilanciamento": "uno per uno", oppure secondo altre modalità di assegnazione che lo stesso programma definisce più "aggressive". Purtroppo, al momento l'applicativo risulta di difficile utilizzo, dato che il programma inserisce nel conteggio anche i giudici non togati, ai quali determinati tipi di cause non possono essere assegnate e dunque il funzionario addetto si trova costretto a forzare manualmente il sistema e prevedere, ad esempio, un'esenzione del 100% per gli onorari, affinché non risultino assegnatari di

cause. In altre parole, l'utilizzo del supporto al momento non è affidabile e rischia di accrescere le incombenze per i vari funzionari.

È emerso, altresì, come in questa prima fase di assegnazione delle cause non vi sia alcuna partecipazione degli addetti UPP.

8. Da quanto appena esposto si confermano le premesse secondo cui nei Tribunali interessati non viene svolta una vera e propria attività di pesatura.

Invero, anche in fase di assegnazione si tiene conto soltanto della materia per l'individuazione della sezione e del carico di lavoro del singolo magistrato, ma non del grado di complessità della causa. La pesatura intesa solo in questi termini rischia di concentrarsi solo su alcuni parametri che non indicano la reale complessità della causa e, in definitiva, di non dimostrarsi realmente efficace.

Il grado di complessità della causa è, invece, un parametro assai rilevante per la migliore programmazione delle attività del singolo magistrato con effetti positivi che si riverbererebbero sull'intero ufficio giudiziario.

Per il singolo giudice, infatti, una valutazione del grado di complessità della causa può rilevare sotto diversi profili come, ad esempio, prendendo per ora in considerazione il vecchio rito<sup>(56)</sup>, nella scelta del modello decisorio da adottare, tra quello più semplice della decisione a seguito di discussione orale *ex art. 281-sexies* c.p.c. e quello a trattazione scritta; nel passaggio dal rito ordinario al rito sommario di cognizione e viceversa; nella calendarizzazione del processo e in particolare nella fissazione dell'udienza di precisazione delle conclusioni in modo tale da scadenzare il complessivo lavoro del giudice. Per ora, l'adozione di metodi di pesatura in questo senso è rimessa alla sola capacità organizzativa del singolo magistrato, come accade nel caso della prassi virtuosa individuata presso il Tribunale di Perugia.

Una ancor più forte e rinnovata esigenza di organizzazione del lavoro e pesatura si è posta, da ultimo, con riferimento agli obiettivi del PNRR.

Fra gli strumenti che il PNRR individua al fine di migliorare la risposta

---

<sup>(56)</sup> Come noto con il d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149 è stata varata la nuova riforma del processo civile, entrata poi in vigore dal 28 febbraio 2023.



giudiziaria, si conta il calendario del processo. Come già rappresentato, infatti, la modalità di gestione dei ruoli più diffusa, ad oggi, è di tipo seriale; consiste cioè nel gestire un elevato numero di cause per singolo giudice, tutte in parallelo. Di queste cause raramente viene predisposto un programma di udienze fin dall'inizio: si tende piuttosto a fissare e calendarizzare un'udienza per volta. In questo modo, però, le cause caratterizzate da un maggior numero di adempimenti tenderanno ad essere collocate in fondo alla fila, e così ad aggravare ulteriormente l'arretrato patologico. Su questo aspetto problematico può fruttuosamente incidere la predisposizione di un'agenda personale del giudice.

L'ambizioso obiettivo di migliorare ed ottimizzare le pratiche di lavoro individuali dei magistrati, nonché di gestione delle udienze, in generale, per l'intero Tribunale, sorge dalla necessità di non aggravare ulteriormente il problema giustizia incidendo troppo pesantemente sui costi. Del resto, un efficientamento dell'organizzazione del sistema agenda potrebbe rappresentare una soluzione a costo (quasi) zero, in grado di incidere molto positivamente su tutti i principali fronti d'intervento: smaltire il pregresso; ridurre la durata media dei processi; dare tempi certi. Un'opportuna metodologia di lavoro individuale non abbisogna di nuovi investimenti e, a parità di altre condizioni, è in grado di assicurare un risultato pressoché certo in termini di efficienza.

Il sistema di pesatura del fascicolo sperimentato dal Dott. Postacchini ha il merito di consentire una rapida organizzazione della propria agenda, di programmare in modo razionale ed efficiente il carico di lavoro, nonché di fissare le varie udienze in base agli incombeni da compiere ed in considerazione della necessità di smaltire l'arretrato ultratriennale, evitando altresì la generazione di un nuovo arretrato.

Come è facilmente immaginabile, si tratta di un compito che, per quanto agevole e delegabile, richiede un certo sforzo organizzativo ed una certa predisposizione d'intenti. Ma sembra ormai chiaro che una buona organizzazione del carico di lavoro sia un mezzo fondamentale per fronteggiare le endemiche carenze materiali e umane dei nostri uffici giudiziari.

9. Il meccanismo di pesatura descritto, sembra mostrarsi efficace soprattutto nella compilazione del calendario delle varie udienze, a seconda del tipo di incombenza da compiere e/o del tipo di provvedimento da emettere, come vedremo ora nello specifico declinandolo nelle varie fasi del processo.

Inizialmente, la descrizione pratico -applicativa prenderà le mosse dall'ambito dell'ormai vecchio rito civile, oggi riformato dal d.lgs 149/2022 (c.d. Riforma Cartabia), in considerazione del fatto che la scheda è stata pensata per un più veloce ed efficiente smaltimento dell'arretrato, in un periodo in cui la tanto preannunciata riforma della giustizia civile sembrava ancora un lontano miraggio, e dunque, è stata modellata secondo i canoni processuali precedenti.

Si deve anticipare che, da un punto di vista squisitamente pratico, la scheda esplica tutta la sua migliore potenzialità in fasi piuttosto avanzate del processo ed in vista della necessità, da parte del giudice, di dover prendere qualche decisione.

In questo senso, in una ipotetica linea temporale del processo vecchio rito, si individuano due momenti che possono rappresentare per il giudice un collo di bottiglia: lo scioglimento della riserva istruttoria e la decisione della causa.

Partendo dal primo, si pensi alla circostanza in cui a seguito dell'udienza di prima comparizione delle parti e dopo l'eventuale scambio di memorie, il giudice, salva l'applicazione dell'art. 187 c.p.c., è chiamato, *ex art.* 183, c.p.c., a pronunciarsi sulle richieste istruttorie formulate dalle parti. Simile incombenza presuppone lo svolgimento di un giudizio di ammissibilità e rilevanza sui mezzi di prova richiesti. È evidente, dunque, che sia nel caso in cui il giudice si pronunci in udienza, sia nel caso che egli si riservi, emettendo un'ordinanza fuori udienza entro 30 giorni, si troverà comunque a dover esaminare dettagliatamente ogni singola richiesta istruttoria.

Pertanto, riprendendo quanto spiegato nella parte II, § 4 del presente lavoro, in base al punteggio attribuito alla fase istruttoria di ogni fascicolo, il giudice sarà in grado di capire quanto tempo gli occorrerà per sciogliere la riserva e, conseguentemente, stabilire il calendario per le eventuali udienze istruttorie. L'obiettivo di fondo rimane sempre quello di equilibrare la

pesatura tra cause più impegnative e meno impegnative, in modo da non incorrere in sovraccarichi di lavoro e non essere così in grado di provvedere nei termini stabiliti dalla legge.

Stesso discorso per quanto attiene alla pronuncia *ex art. 186 c.p.c.*, per cui, nel fissare il giorno di udienza, il giudice verificherà lo stato e la caratura di ogni fascicolo, e renderà i provvedimenti opportuni sulle domande ed eccezioni proposte dalle parti nel rispetto dei termini (entro i cinque giorni successivi all'udienza deve sciogliere l'eventuale riserva).

Oppure si pensi alla fase finale del procedimento, quando il giudice riterrà la causa matura per la decisione e concederà i termini per la precisazione delle conclusioni e successive repliche *ex artt. 189 e 281-quinques c.p.c.*, sapendo che, dalla scadenza del termine per il deposito delle memorie di replica, dovrà depositare la sentenza entro i successivi trenta giorni.

È chiaro, quindi, che anche per la fissazione delle udienze di precisazione delle conclusioni dovrà essere trovato un equilibrio dettato dal peso del fascicolo, poiché ogni cifra assegnata ad un fascicolo equivale ad una pesatura in termini temporali: una causa più complessa, con una cifra di pesatura più alta, richiederà maggior tempo per essere decisa, rispetto ad altre più leggere, che potranno essere definite in tempi più rapidi. Seguendo questo schema, il giudice nello stesso giorno tratterà in decisione un numero limitatissimo di cause pesanti, inserendo magari un numero più consistente di cause leggere; nella consapevolezza che il sapersi mantenere entro certi limiti di carico assunto, gli garantirà la massima produttività nei tempi indicati dalla legge. Ne deriva che le giornate d'udienza si comporranno tendenzialmente di un susseguirsi di udienze non omogenee fra loro (in termini di incumbente), ma organizzate secondo una precisa razionalità.

Come già rilevato in precedenza, questo sistema di pesatura ha maggior ragione di essere applicato in una fase avanzata della causa, quando il contraddittorio è completamente istaurato e sia il *thema decidendum*, che il *thema probandum* sono sostanzialmente ben delineati. Il metodo descritto mira ad una efficace e rapida aggrissione dell'arretrato, privilegiando, sotto altri aspetti, la certezza della decisione sull'innovazione che consente, ad ogni modo, di rispondere adeguatamente alla domanda di giustizia senza squalificarla troppo.

10. Si è sottolineato in precedenza che lo strumento in descrizione è stato pensato prevalentemente al fine di smaltire l'arretrato, quindi, per cause in alto stato di avanzamento e, soprattutto, applicando il vecchio rito pre-riforma Cartabia.

Concepire l'applicabilità di questo modello anche nel nuovo rito ad oggi potrebbe apparire come mero esercizio di stile. Tuttavia, il lavoro fin ora svolto aveva come scopo quello di proporre modelli organizzativi finalizzati all'efficientamento della giustizia. Pensare la scheda in questione anche in altri contesti rispetto a quelli in cui è originata, significa guardare avanti e continuare a dare un senso al lavoro fatto fin ora.

Prima di entrare in *media res*, si rendono tuttavia necessari brevi cenni preliminari circa le modifiche che sono state apportate al rito civile dalla riforma "Cartabia".

Il d.lgs. n. 149/2022 ha, infatti, inciso in maniera rilevante dettando un nuovo ordine nello svolgimento delle varie attività processuali. In particolare, le fasi di trattazione e articolazione dei mezzi istruttori dalla vecchia udienza *ex art.* 183 c.p.c., è stata anticipata agli artt. 171-*bis* e ss. c.p.c.

Il legislatore con una parziale ripresa della disciplina del c.d. "rito societario"<sup>(57)</sup>, caratterizzato dalla fissazione del *thema decidendum* e del *thema probandum* prima dell'udienza di fronte al Giudice della trattazione.

In quest'ottica le memorie di trattazione e quelle istruttorie dovranno essere anticipate rispetto alla prima udienza, al fine di consentire al giudice, avendo già sostanzialmente definito l'oggetto del procedimento, di scandirne l'andamento in modo più rapido ed efficace possibile, in relazione alla complessità della causa e dell'eventuale fase di assunzione dei mezzi di prova richiesti.

L'adeguamento al nuovo schema processuale ha comportato, pertanto, una modifica della disciplina degli atti introduttivi del giudizio.

Relativamente all'atto di citazione sono stati introdotti nuovi requisiti formali come ad esempio l'art.163-*bis*, 3° comma, n. 3-*bis*, c.p.c. che dispone

---

<sup>(57)</sup> Introdotto con d.lgs. 17 gennaio 2003, n. 3 e successivamente abrogato dalla l. 18 giugno 2009, n. 69.

l'obbligo di indicare, nei casi in cui la domanda sia soggetta a condizione di procedibilità, l'assolvimento degli oneri previsti per il suo superamento. La ratio sottesa a simile disposizione è quella di consentire al giudice di determinare rapidamente se poter dare le disposizioni per la prosecuzione del giudizio o, viceversa, invitare le parti a dar corso agli incumbenti necessari per soddisfare la condizione di procedibilità pretermessa<sup>(58)</sup>.

Altra modifica rilevante si trova nell'art. 163, 3° comma, n. 4, laddove si prevede che l'attore debba esporre «in modo chiaro e preciso» i fatti gli elementi di diritto costituenti le ragioni della domanda, con le relative conclusioni. La norma costituisce una specificazione di quanto già contenuto nell'altrettanto novellato art. 121 c.p.c., in tema di forma degli atti, e va letto nell'ottica di riduzione dei tempi processuali e della leale collaborazione fra le parti nonché fra le stesse e il giudice, sia in funzione della sempre maggiore digitalizzazione del processo civile, che implica la consultazione degli atti processuali mediante videolettura<sup>(59)</sup>.

Anche la c.d. *vocatio in ius* ha subito delle innovazioni. L'art. 163, 3° comma, n. 7, oltre all'indicazione della data di prima udienza e i consueti avvertimenti in merito alle conseguenze della mancata o tardiva costituzione, esige ora che siano presenti: l'invito a costituirsi nel termine di settanta giorni prima dell'udienza di comparizione fissata nella citazione, non più venti; il

---

<sup>(58)</sup> D. BUONCRISTIANI, *Il processo di primo grado. Introduzione, preclusioni, trattazione e decisione*, in C. CECHELLA (a cura di) *Il processo civile dopo la riforma*, Bologna, 2023, p. 60 ss. Va precisato inoltre che si deve ritenere l'eventuale mancata indicazione del superamento della condizione di procedibilità non influente rispetto alla validità dell'atto, visto che l'art. 164 c.p.c. non menziona tale requisito fra quelli previsti a pena di nullità dell'atto di citazione, comportando, semmai, per il Giudice l'obbligo di verificare dagli atti in causa, se tale condizione di procedibilità si stata assolta o meno.

<sup>(59)</sup> La dottrina maggioritaria ritiene in ogni caso che la violazione dei canoni di sinteticità e chiarezza non implichi automaticamente la nullità (o l'inammissibilità) dell'atto, ma al più possa incidere sul regime delle spese processuali, in forza di quanto previsto dall'art. 46, 5° comma, disp. att. c.p.c. M. GRADI, *Doveri delle parti e dei terzi (artt. 96, 118, 121, 210, 213 c.p.c.)*, in R. TISCINI (a cura di) *La riforma Cartabia del processo civile*, Pisa, 2023, p. 52 ss. Peraltro, qualora in forza del difetto di chiarezza o precisione dovesse derivare l'assoluta impossibilità di ricostruire i fatti posti a fondamento della domanda, la citazione potrà eventualmente essere dichiarata nulla ex art. 164, 4° comma, c.p.c.

duplice avvertimento sull'obbligo, per il convenuto, di avvalersi della difesa tecnica di un avvocato per le liti avanti al Tribunale, salvo che si ricada nei casi di esenzione previsti dall'art. 86, c.p.c. o da leggi speciali, nonché sulla facoltà, per la parte che ne abbia i requisiti, di richiedere il gratuito patrocinio.

Correlativamente, gli artt. 166 e 167 c.p.c., nel disciplinare i termini di costituzione del convenuto e il contenuto della comparsa di risposta, sono stati modificati nel senso di prevedere che il convenuto si debba costituire almeno 70 giorni prima dell'udienza di comparizione e che debba dispiegare le proprie difese, eccezioni e domande riconvenzionali in modo chiaro e specifico, oltre ad avere l'onere di effettuare a pena di decadenza la chiamata in causa dei terzi.

L'imposizione di nuovi oneri e termini alle parti è funzionale alla rinnovata scansione dei tempi del gioco processuale, per cui la fissazione dell'oggetto del processo deve avvenire anteriormente alla prima udienza che, per l'appunto, si colloca "a valle" dello scambio degli atti introduttivi e delle memorie di trattazione e istruzione.

In questo senso, è stato stabilito che tra la data di notifica della citazione e la data dell'udienza debbano intercorrere termini liberi non inferiori a 120 giorni liberi (centocinquanta se la notifica deve essere effettuata all'estero), mentre prima della riforma il termine a comparire era di 90 giorni. Resta, invece, di 10 giorni dall'ultima notifica il termine per la costituzione dell'attore mediante iscrizione a ruolo della causa. Il convenuto, invece, come accennato, non si deve più costituire entro 20 giorni dalla prima udienza, bensì 70 giorni prima dell'udienza di comparizione indicata nell'atto di citazione<sup>(60)</sup>.

---

<sup>(60)</sup> Il nuovo regime si presenta tendenzialmente meno favorevole per il convenuto, ponendo tempi per la costituzione più ristretti rispetto al passato. Il termine di costituzione del convenuto funge altresì da sbarramento per la dichiarazione di contumacia. Infatti, come in passato è previsto che se una delle parti si è costituita tempestivamente, l'altra potrà costituirsi anche successivamente alla costituzione della prima. Ma, se la parte non si costituisce entro il termine previsto per la costituzione del convenuto, il giudice istruttore la dichiarerà contumace. Tale "anticipata" dichiarazione di contumacia, peraltro, deriva proprio dal fatto che, nel modello processuale delineato dalla riforma, le verifiche preliminari sulla regolarità del contraddittorio e sul contenuto degli atti di parte, anziché essere demandati alla prima udienza, vengono effettuati dal giudice fuori d'udienza, successivamente al decorso dei termini di costituzione delle parti.

Inoltre, sempre seguendo la logica anticipatoria, il legislatore ha introdotto anche l'art. 171-*ter* c.p.c., che disciplina lo scambio delle memorie integrative che, diversamente da prima, dovendo avvenire “a monte” della prima udienza, avviene attraverso la scansione di termini a ritroso: 1) 40 giorni prima dell'udienza; 2) 20 giorni prima dell'udienza; 3) 10 giorni prima dell'udienza.

Ad ogni modo, tra le novità più rilevanti, apportate dal d.lgs. 149/2022, vi è sicuramente la disciplina delle “verifiche preliminari” *ex* art. 171 *bis* c.p.c., il quale impone una serie di controlli che il giudice è chiamato a svolgere entro i 15 giorni successivi al termine di costituzione del convenuto.

Sinteticamente, il giudice deve: verificare la regolarità del contraddittorio, ordinandone eventualmente l'integrazione; eventualmente ammettere la chiamata in causa del terzo formulata dal convenuto; verificare la regolarità degli atti, dei documenti, della regolarità della costituzione e della procura e, ove necessario, concedere il termine per la regolarizzazione degli atti e documenti o dei difetti di assistenza, autorizzazione e rappresentanza, o ancora per la sanatoria dei vizi della procura; ordinare la rinnovazione della citazione nulla, in caso di mancata costituzione del convenuto, oppure, laddove le parti si siano regolarmente costituite, l'integrazione della citazione o della riconvenzionale nulle per mancanza o assoluta incertezza delle ragioni e dell'oggetto della domanda; dichiarare la contumacia delle parti non costituite e l'eventuale notificazione alle stesse delle eventuali domande nuove formulate in loro confronto.

Laddove si renda necessario per il giudice assumere un provvedimento di regolarizzazione degli atti o del contraddittorio, dovrà fissare una nuova udienza per la comparizione delle parti. Al medesimo è peraltro consentito differire la prima udienza, fino ad un massimo di quarantacinque giorni, anche se non ha dovuto assumere alcun provvedimento a seguito delle verifiche preliminari.

Infine, l'art. 171-*bis* c.p.c., impone al giudice di indicare alle parti le questioni rilevabili d'ufficio di cui ritenga opportuna la trattazione nelle memorie integrative, anche con riferimento alle condizioni di procedibilità e sulla sussistenza dei presupposti per mutare il rito da ordinario a semplificato *ex* art. 281-*decies* c.p.c.



Per quanto sopra delineato, la nuova prima udienza viene così a delinearsi come la parte conclusiva della fase introduttiva, in cui sia il *thema decidendum* ed il *thema probandum* dovrebbero già risultare ben delineati. È bene precisare, tuttavia, che il sistema preclusivo descritto non è così rigido come sembra, poiché sussistono attività di trattazione che possono essere compiute anche in seguito. Ad esempio, in riferimento va a tutte quelle attività che l'interessato non era in grado di svolgere al momento in cui la procedura glielo imponeva e che possono a loro volta attenersi da allegazioni dipendenti dall'esercizio di un potere d'ufficio del giudice oppure ad allegazioni legate a sopravvenienze<sup>(61)</sup>. In sostanza, l'unico limite processuale che queste attività incontrano è il momento in cui si svolge la precisazione delle conclusioni *ex art. 189 c.p.c.*, sempre necessarie per quanto anch'esse mutate come vedremo.

Inoltre, è possibile che l'attore nella prima memoria integrativa abbia fatto istanza di chiamata in causa del terzo, circostanza che impone al giudice di pronunciarsi in tal senso.

Se il suddetto problema non si pone, il giudice potrà procedere se necessario, a pronunciare le ordinanze istruttorie in cui decide: sull'ammissione dei mezzi istruttori richiesti dalle parti; di disporre d'ufficio l'assunzione di mezzi di prova, dando alle parti un doppio termine perentorio finalizzato all'indicazione di prova contraria e per replicare, su cui lo stesso giudice dovrà rispondere con altra ordinanza; fissare il calendario delle udienze successive, partendo da quella di assunzione dei mezzi di prova ammessi che dovrà celebrarsi entro 90 giorni.

Infine, la riforma Cartabia ha inciso anche relativamente alla fase decisoria. Nel dettaglio, la fase decisoria del processo anche *post* riforma Cartabia può declinarsi attraverso tre moduli: la trattazione scritta, la trattazione orale e la trattazione mista. La novità fondamentale riguarda il modello di trattazione scritta, posto che è prevista l'anticipazione dello scambio degli scritti conclusivi rispetto all'udienza di rimessione in decisione.

In caso di trattazione scritta, il giudice ai sensi dell'art. 187 o 188 c.p.c., verificato che la causa è matura per la decisione, all'esito dell'istruttoria svol-

---

<sup>(61)</sup> B. BOVE, *Lineamenti di diritto processuale civile*, Torino, 2023, pp. 235 e 239.

ta o sulla base di un quadro probatorio completamente documentale, rimette le parti avanti al collegio. L'art. 189 c.p.c. prevede in particolare che il giudice inviti le parti a precisare avanti a sé in qualità di giudice istruttore le conclusioni che intendono sottoporre al collegio. In modo del tutto analogo, l'art. 281-*quinquies* c.p.c. stabilisce che le parti precisino avanti al giudice unico le conclusioni che intendono sottoporre al tribunale nelle cause da decidersi in composizione monocratica.

La vera novità sta nel decorso del termine per il deposito delle comparse conclusionali. Invero, se prima era prevista l'assegnazione di detti termini all'udienza di precisazione delle conclusioni e poi il trattenimento della causa in decisione, ora il legislatore della riforma ha capovolto questo modulo processuale. L'art. 189 c.p.c.<sup>(62)</sup>, stabilisce che, ritenuta la causa matura per la decisione, il giudice fissa l'udienza per la rimessione della causa in decisione ed assegna alle parti tre termini perentori: 1) non superiore a 60 giorni prima dell'udienza per la precisazione delle conclusioni, 2) non superiore a 30 giorni prima dell'udienza per il deposito delle comparse conclusionali, 3) non superiore a 15 giorni prima dell'udienza per il deposito delle memorie di replica<sup>(63)</sup>.

Dall'udienza di rimessione della causa in decisione decorre il termine per il deposito della sentenza: 30 giorni per le sentenze monocratiche e 60 per le sentenze collegiali<sup>(64)</sup>.

---

<sup>(62)</sup> La norma dispone in tema di decisione collegiale, ma è esportabile alla decisione monocratica in virtù del richiamo dell'art. 281-*quinquies* c.p.c.

<sup>(63)</sup> Tenendo conto di questa successione di termini l'udienza per l'assegnazione della causa a sentenza non andrà tendenzialmente fissata in un termine non inferiore a 75 giorni dal provvedimento del giudice che ritenga la causa matura per la decisione: in tal modo viene garantito alle parti un termine di 15 giorni tra il provvedimento e la precisazione delle conclusioni. Inoltre, il fatto che la norma preveda che il giudice può assegnare i termini sopra indicati, anteriori all'udienza di rimessione della causa al collegio, implicitamente permette l'assegnazione di un termine inferiore e ciò non solo per le comparse conclusionali ma anche per le memorie di replica.

<sup>(64)</sup> L'utilità di questa udienza viene individuata nella possibilità offerta alle parti di lasciare un'ultima finestra aperta al dialogo tra parti e giudice. Si pensi, in questo senso, all'art. 185 c.p.c. che prevede la possibilità per il giudice di fissare l'udienza per l'interrogatorio libero delle parti ed il tentativo di conciliazione ai sensi dell'art. 117 c.p.c., «in qualunque

In caso di trattazione orale per le cause collegiali, per le quali il giudice unilateralmente compie la relativa valutazione e riserva alla causa la discussione orale avanti al collegio. L'art. 275-*bis* c.p.c. stabilisce che il giudice istruttore fissi alle parti il termine per la precisazione delle conclusioni e le memorie conclusionali, fissando contestualmente l'udienza per la discussione orale avanti al collegio: i termini sono però più brevi rispetto a quelli *ex* art. 189 c.p.c., stabilendo la norma il termine di 30 giorni per le conclusioni e di 15 giorni per le memorie conclusionali. Anche in questa ipotesi la decisione o è depositata immediatamente oppure in un successivo termine, che, come per tutte le decisioni collegiali, è di 60 giorni successivi alla discussione.

Da ultimo residua l'ipotesi di trattazione mista, disciplinata agli artt. 275 c.p.c. e 281-*quinques* c.p.c., in cui restano, comunque fermi i termini per il deposito della sentenza da parte dei giudici: 60 giorni collegiale e 30 giorni per il monocratico dall'udienza di remissione.

Le norme sulla decisione si applicano anche al rito semplificato, alla luce dell'art. 281-*terdecies* c.p.c. il quale stabilisce che la decisione avvenga con le modalità di cui all'art. 281-*sexies* c.p.c. per le cause di competenza monocratica e 275-*bis* c.p.c. per quelle di competenza collegiale.

10.1. Comprendere se le innovazioni procedurali introdotte dal d.lgs. 149/2022 possano davvero raggiungere gli obiettivi di maggiore efficienza della giustizia civile, con una auspicabile riduzione dei tempi, a fronte della sicura riduzione dei tempi delle difese concessi alle parti, è ancora troppo prematuro.

Tuttavia, se gli uffici giudiziari maggiormente gravati di contenzioso non riusciranno ad aumentare il numero di definizioni, la trattazione più veloce non ridurrà in maniera sensibile i tempi del processo, poiché il giudice, per

---

stato e grado del processo». Dall'altro lato, l'art. 185-*bis* c.p.c. prevede che il giudice possa formulare una proposta conciliativa «fino al momento in cui fissa l'udienza di rimessione della causa in decisione». Dunque, l'udienza successiva al deposito delle comparse conclusionali potrebbe senz'altro recuperare una sua utilità quanto meno consentendo al giudice di formulare la proposta conciliativa anche all'esito degli scritti finali, quando le parti hanno potuto prendere posizione in via definitiva sull'esito dell'iter processuale.

rendere compatibile le nuove scadenze con il proprio ruolo, non potrà che fissare con un intervallo temporale superiore l'udienza di rimessione della causa in decisione.

Nell'attuale periodo che possiamo chiamare di "interregno" tra vecchio e nuovo rito, l'utilizzo della scheda di pesatura potrebbe confermarsi certamente utile per proseguire nell'opera di smaltimento veloce dell'arretrato, verosimilmente ancora soggetto al vecchio rito, riverberando effetti positivi anche per i procedimenti di nuova iscrizione.

Tuttavia, quelli che si svolgeranno nel prosieguo sono soltanto ragionamenti ipotetici e come già detto, pur potendo rivelarsi comunque utili, avranno bisogno di una maggiore maturazione della pratica per poterne comprendere il concreto e positivo sfruttamento.

Ad ogni modo, per quanto evidenziato in precedenza, la scheda di pesatura si rivela particolarmente utile per il giudice laddove questi si trovi a dover prendere una decisione o, più precisamente a dover rendere un provvedimento.

Nell'ambito del vecchio rito si è detto che il giudice usa la pesatura al fine di organizzare al meglio la propria agenda, potendo operare una calendarizzazione e una gestione delle giornate di udienza più razionale, evitando un ingolfamento nei tempi di lavoro. In questo ambito, nell'ipotetica linea temporale del processo, i momenti in cui la scheda si poteva rivelare veramente utile sono stati individuati uno a cavallo della fase di trattazione e di istruzione probatoria, in particolare quando il giudice è chiamato a pronunciarsi sulle richieste istruttorie, e nella fase decisoria, ossia quando il giudice è tenuto a dare la sentenza.

Per capire se la scheda di pesatura possa essere applicata anche al nuovo rito, si devono tenere presenti due aspetti: il primo inerente alla c.d. verifiche preliminari *ex art. 171-bis c.p.c.* che il giudice è tenuto a svolgere; il secondo, invece, si lega a quell'obbligo – non nuovo ma rimasto un po' sempre lettera morta – di scandire fin dalla prima udienza tutto il calendario delle udienze successive.

Per quanto concerne le verifiche preliminari, è indubbio che il giudice sia chiamato in tale circostanza a prendere in mano il fascicolo, operare i con-

trolli prescritti dall'art. 171-*bis* c.p.c. ed eventualmente emettere un provvedimento. Il giudice entro 15 giorni dalla scadenza del termine di comparizione del convenuto *ex art.* 166 c.p.c. deve effettuare tali verifiche.

Or dunque, va sottolineato prima di tutto che a fronte dell'eventuale trasgressione del termine non è prevista alcuna sanzione e al giudice in ogni caso residua un potere di rinvio d'ufficio della prima udienza, indipendentemente dalla pronuncia di un provvedimento *ex art.* 171-*bis* c.p.c.

Si deve, altresì rilevare, che l'onere di studio del fascicolo, in questa fase, sarà relativo al massimo ai due atti introduttivi – citazione e comparsa costitutiva – ed agli eventuali allegati se già versati. L'attività di pesatura del fascicolo potrebbe apparire utile, anche se i tempi di lavoro del giudice sono già fissati dalla legge, ma, immaginando una gestione più personale del proprio lavoro da parte dello stesso, potrebbe comunque già esplicitare una sua utilità. Ovviamente al modello sopra presentato dovrebbe essere prevista una pagina specificamente dedicata a questo tipo di attività, un po' come per la fase istruttoria. La costruzione della scheda potrebbe ricalcare quella standard, richiamando gli stessi indici. Appare però quanto mai auspicabile che questo modello organizzativo possa legarsi all'altro modello previsto dal progetto *universitas*. Rinviando in quest'ottica alla sezione dedicata proprio alla scheda dedicata alle verifiche preliminari.

Ovviamente, anche nel nuovo rito restano invariati i tempi in caso di emissione delle ordinanze istruttorie o della sentenza. La scheda in quest'ottica andrebbe a svolgere la stessa funzione e al momento appare plausibile che il giudice nel concedere i termini alle parti per il deposito delle memorie conclusionali e successive repliche, terrà conto di una pesatura del fascicolo, che ancora non può dirsi completa, ma abbastanza sufficiente per poter pianificare il lavoro in vista della sentenza.

Infatti, il termine di 60 o 30 giorni per l'emissione della sentenza scatta dall'udienza di remissione ed in questa udienza la pesatura sarà arricchita dalle memorie conclusionali. È verosimile ritenere che il coefficiente di pesatura non sarà amplificato così tanto dagli atti in questione, presumendo, anche dalla natura degli atti stessi, che l'unico indice che tenderà ad aumentare sarà quello del numero delle pagine, dunque un parametro assai formale.

Così impostata la scheda di pesatura sembra poter continuare ad essere compilata anche dal funzionario addetto all'Ufficio per il processo.

Inoltre, vista la maggiore concentrazione delle attività processuali nel nuovo rito, la scheda tenderà ad essere già sufficientemente indicativa fin dalle prime fasi. Questa considerazione potrebbe rivelarsi utile nel caso in cui, potendo il giudice fin da subito percepire la complessità della causa, decidere meglio su un eventuale mutamento del rito, da ordinario a semplificato o viceversa.

Dunque, in conclusione, anche nel nuovo rito, la scheda di pesatura può mantenere una sua efficiente funzionalità, pur dovendo apportare alcune modifiche che la adattino al nuovo processo e alle rinnovate esigenze dei magistrati nella gestione delle cause. Resta, in ogni caso, un mezzo che, aggiornandola di volta in volta, consente al giudice di avere sempre sotto controllo il polso del fascicolo, facilitando le attività ricognitive sia di quest'ultimo che dell'intero ruolo.

11. Come è stato precedentemente evidenziato, la riforma del processo civile, attuata con d.lgs. 10 ottobre 2022, n. 149, ha fortemente modificato il giudizio ordinario di cognizione, specialmente in ragione della nuova scansione dei tempi processuali.

I novellati snodi procedurali, si fa qui riferimento soltanto a quelli articolati tra l'atto introduttivo e la prima udienza, comprendono la fase delle verifiche preliminari e quella dello scambio di memorie integrative. Tale scambio, diversamente da quanto previsto nel previgente regime delle memorie di cui all'art. 183, 6° comma, c.p.c., non segue ma precede la prima udienza, con la conseguenza che lo svolgimento di questa avverrà quando, almeno in teoria, i connotati oggettivi della controversia saranno quantomeno ben abbozzati (ad esempio in caso di chiamata del terzo da parte dell'attore), se non già cristallizzati e definiti, specialmente laddove il processo non presenti particolari complicazioni soggettive ed oggettive.

Se, dunque, in base al nuovo rito è la prima udienza ad assumere nell'impalcato procedimentale allestito dal legislatore della novella il ruolo di chiave di volta del processo di cognizione, per il proficuo svolgimento della medesi-

ma, il giudice dovrà essere a conoscenza delle posizioni assunte in fatto ed in diritto da attore e convenuto, con le rispettive domande ed eccezioni. Su tale aspetto in dottrina è stato autorevolmente osservato che il nuovo sistema costringerà l'ufficio giudiziario<sup>(65)</sup> a compiere un doppio lavoro<sup>(66)</sup>. Difatti, essendo stato interposto tra le verifiche preliminari e l'udienza il diaframma delle memorie di trattazione scritta, i magistrati (o gli addetti all'ufficio per il processo per quanto possibile) saranno costretti ad esaminare ogni fascicolo almeno due volte: «una dopo lo scambio degli atti introduttivi per l'esercizio dei poteri contemplati dall'art. 171-*bis* c.p.c., e una dopo il deposito delle memorie integrative per preparare adeguatamente l'udienza di comparizione delle parti»<sup>(67)</sup>.

---

<sup>(65)</sup> La scelta di porre l'accento sull'ufficio e non sul giudice deriva da quello che mi sembra un vero e proprio cambiamento di paradigma, per cui il giudice non dovrebbe essere più abbandonato alla solitudine delle proprie scelte ma dovrebbe essere sostenuto, almeno per quanto di ragione, da soggetti qualificati operanti nell'ufficio per il processo. Ciò dovrebbe consentire il raggiungimento di obiettivi in punto di efficienza dell'intera macchina giurisdizionale. Proprio in questo differente approccio, che lascia indietro le riforme fatte a costo zero a scapito degli operatori e dello stesso codice, dovrebbe essere valorizzato quello che si spera manifestarsi come un fecondo intreccio tra le novità normative che hanno cambiato il volto del processo ordinario di cognizione, da una parte, con gli interventi effettuati dal legislatore in punto di organizzazione degli uffici e dunque dello strumentario di beni e servizi ancillare all'esercizio della giurisdizione, dall'altra. Nel recente convegno dell'Associazione italiana fra gli studiosi del processo civile, tenutosi in Napoli il 22-23 settembre 2023, su «La riforma della giustizia fra regole della giurisdizione e organizzazione», è emerso come «la formula “organizzazione del processo” invita a superare la rigidità di questa distinzione, a far interagire i due piani e a coglierne la complementarità; suggerisce una nuova e più ampia considerazione di ciò che chiamiamo «processo», idonea a ricomprendere anche tutto quanto avviene, per dir così, dietro le quinte della scena giudiziaria. Di là dalla classica definizione come sequenza ordinata di atti da compiersi in contraddittorio in vista dell'emanazione di un provvedimento finale, il processo è – anche – qualcosa che si organizza, è un'attività (o un complesso di attività) organizzata in vista di un risultato (starei per dire di un prodotto: ma su ciò tornerò tra un momento) finale»: così S. BOCCAGNA, *La nuova organizzazione del processo*, in *Riv. dir. proc.*, 2023, p. 1341.

<sup>(66)</sup> S. MENCHINI, E. MERLIN, *Le nuove norme sul processo ordinario di primo grado davanti al tribunale*, in *Riv. dir. proc.*, 2023, p. 578 s.

<sup>(67)</sup> La citazione è tratta da S. BOCCAGNA, *La nuova organizzazione del processo*, in *Riv. dir. proc.*, 2023, p. 1341. Invero, almeno per quanto mi consta, chi per primo ed in modo più



È evidente che il legislatore, ponendo la lente d'ingrandimento tra gli altri sul contraddittorio processuale, sulla presenza (o sul difetto) di presupposti negativi o positivi del procedimento, nonché sull'avveramento delle condizioni di procedibilità, impone al giudice un approccio alle verifiche preliminari improntato sicuramente ad una diligenza qualificata. Al fine di consentire al magistrato di effettuare correttamente le verifiche e alle parti costituite in giudizio, salve le sfasature riguardanti la chiamata del terzo da parte dell'attore, di realizzare compiutamente il contraddittorio nella fase preparatoria alla prima udienza mediante il deposito delle memorie di cui all'art. 171-ter c.p.c., il legislatore ha dilatato i tempi intercorrenti tra la citazione e la prima udienza<sup>(68)</sup> che, per l'appunto, si configura come una partita giocata a carte scoperte avendo le parti già esercitato il proprio *ius variandi* in relazione alle domande proposte e precisato il *thema decidendum* così come il *thema probandum*.

Gioverà sin d'ora evidenziare che il primo intervento del giudice precede necessariamente le memorie di trattazione, che nel vecchio art. 183 c.p.c.

---

analitico ha sollevato la questione è Menchini (in S. MENCHINI, E. MERLIN, *Le nuove norme sul processo ordinario di primo grado davanti al tribunale*, cit., p. 578 s.), che osserva come con la riforma sia stata richiesta una grande diligenza ai magistrati: questi, infatti, «dovranno studiare ogni fascicolo almeno due volte: innanzitutto, dopo lo scambio degli atti introduttivi, per l'esercizio dei poteri dell'art. 171-bis c.p.c., poi, dopo il deposito delle memorie dell'art. 171-ter c.p.c., per preparare adeguatamente la prima udienza di trattazione e di comparizione delle parti. Il legislatore impone a giudici e parti un cambio di passo e una nuova cultura della giurisdizione; mi domando se sia una prestazione realmente “esigibile”, in considerazione del carico dei ruoli».

<sup>(68)</sup> Chiaro sulla questione A. ROMANO, *Riforma Cartabia. Una censurabile applicazione dei nuovi artt. 171-bis e 171-ter c.p.c.*, in *Giur. it.*, 2023, 10, c. 2105, in nota a Trib. Bologna, 23 giugno 2023, per il quale «questo maggior lasso sia impiegato non solo dal convenuto per redigere la propria comparsa di risposta, per il che egli ha ora un termine più ridotto rispetto al passato, dovendo provvedere al relativo deposito non più tardi di settanta giorni prima dell'udienza, ma pure da entrambe le parti per la successiva redazione delle memorie istruttorie, cui in passato si provvedeva dopo l'udienza (si ricordi il vecchio testo dell'art. 183, 6° comma) e che sono ora state invece ricollocate prima di essa (dovendo le parti rispettivamente depositarle entro quaranta, venti e dieci giorni prima dell'udienza indicata in atto di citazione o differita dal giudice istruttore: si confrontino i nuovi artt. 171-bis, 3° comma, e 171-ter)».

seguivano in modo solo eventuale lo svolgimento della prima udienza, ed è a quest'ultima anteposto, sì che il giudice esamina gli atti introduttivi procedendo alle verifiche processuali preliminari e all'indicazione alle parti di questioni, di rito o di merito, rilevabili d'ufficio (dunque le attività che sino a ieri si svolgevano alla prima udienza, *ex art.* 183, 1° e 4° comma, c.p.c.)<sup>(69)</sup>, in un contraddittorio non ancora effettivo poiché realizzato a geometrie variabili.

Quando il giudice si attiva con le verifiche preliminari, infatti, il convenuto avrà plausibilmente già preso posizione sulla domanda dell'attore con tutte le relative prospettazioni in fatto ed in diritto anche sul piano dei presupposti processuali, ma l'attore non avrà ancora avuto modo di contestare le difese del convenuto (o dei convenuti).

Il tutto, ovviamente, senza considerare che allo stato mancano norme di cesura tra vecchio e nuovo rito. La competenza, ad esempio, è un presupposto processuale; quindi, si penserebbe che la relativa questione debba essere rilevata in sede di verifiche preliminari. Diversamente l'incompetenza per materia, per valore o per territorio inderogabile risulta ancora rilevabile d'ufficio non oltre l'udienza di cui all'art. 183 c.p.c. Se con il vecchio rito la questione della competenza doveva affiorare prima dello scambio delle memorie adesso potrà tranquillamente emergere successivamente alle medesime nonostante sia stato istituito il vaglio delle verifiche preliminari.

Lo schema scelto dal legislatore, insomma, appare gravato da asimmetrie intrinseche in punto di esercizio dei poteri del giudice e delle parti, con l'assoluta peculiarità della riforma per cui la già menzionata alterazione del piano prospettico dal quale studiare gli atti di causa risulta temperata nel caso del nuovo procedimento semplificato di cognizione<sup>(70)</sup>, dove gli atti in-

---

<sup>(69)</sup> Sul punto ancora S. MENCHINI, E. MERLIN, *Le nuove norme sul processo ordinario di primo grado davanti al tribunale*, cit., p. 520.

<sup>(70)</sup> Il rito semplificato di cognizione, diversamente da quello ordinario non preordina all'udienza la coda di trattazione scritta prevista con le memorie *ex art.* 171-ter c.p.c. Sul punto ci si limiti a constatare che «la scelta del legislatore di introdurre un sistema «a doppio binario» come esistente nella dicotomia del codice del 1865 e prima ancora nei codici sardi, che prevede percorsi processuali differenziati per le cause più semplici e per quelle più complesse» (cfr. S. BOCCAGNA, *La nuova organizzazione del processo*, loc. cit.), consente oggi, con il procedimento semplificato, di optare per un processo a cognizione piena ed

troductivi sono seguiti dalla prima udienza senza un vaglio mediano e, quindi, senza che il giudice debba esprimersi sulla sola base degli atti introduttivi.

Ciò considerato, il compito spettante al giudice nell'esecuzione delle verifiche preliminari appare certamente rilevante ed al contempo incisivo sull'indirizzo impresso al procedimento: si pensi a tutte le questioni rilevabili d'ufficio che il giudice potrà affrontare o che, pur potendo affrontare, ometterà di risolvere, con tutte le ipotizzabili conseguenze in punto di impugnazione. Si pensi, ancora, al caso del giudice che esegua – magari sommariamente – le verifiche di cui all'art. 171-*bis* c.p.c. e all'esito delle medesime emetta un decreto dove è constatato che non risultano sussistenti questioni rilevabili d'ufficio; si pensi altresì alla contrapposta ipotesi di corretta verifica dei presupposti e di stimolazione del contraddittorio. Nel primo caso il processo continuerà, arrestandosi solo laddove – e allorquando – la questione venisse ritenuta fondata; diversamente, nella seconda ipotesi, sfogato il contraddittorio, il processo potrebbe chiudersi in rito con risparmio di tempi e di energie nonché della non infinita risorsa giustizia.

Quanto precede induce ad arricchire questa premessa di un ulteriore corollario. Poiché con le verifiche preliminari il giudice non si limita a pronunciare i provvedimenti di cui agli artt. 102, 2° comma, 107, 164, 2°, 3°, 5° e 6° comma, 167, 2° e 3° comma, 171, 3° comma, 182, 269, 2° comma, 291 e 292 c.p.c., bensì indica alle parti le questioni rilevabili d'ufficio di cui ritiene opportuna la trattazione, anche con riguardo alle condizioni di procedibilità della domanda e alla sussistenza dei presupposti per procedere con rito semplificato, appare evidente che l'attività di verifica rivesta elevata importanza sistemica nel complesso delle attività svolte dall'ufficio essendo preordinata alla valorizzazione del contraddittorio processuale e quindi dei principi costituzionali del giusto processo.

---

esauriente, anche se con forme più agili di quelle del rito ordinario di cognizione, ma con un più elevato tasso di predeterminazione delle regole di svolgimento, rispetto ai soppressi artt. 702-*bis* ss. c.p.c. (G. FABBRIZZI, *Considerazioni sul procedimento semplificato di cognizione*, in *Riv. dir. proc.*, 2023, p. 1579). In ogni caso per una compiuta disamina del nuovo rito semplificato si rimanda a A. MOTTO, *Prime osservazioni sul procedimento semplificato di cognizione*, in [www.judicium.it](http://www.judicium.it), p. 1 ss.

Questa è la cornice nella quale l'Università di Perugia ha proposto l'adozione di una "scheda" del fascicolo utile per un verso a sostenere l'attività dell'ufficio giudiziario nell'esecuzione delle verifiche preliminari e, per altro verso, a realizzare una sorta di identikit della causa, di modo che il contraddittorio ed in particolare quello sulle questioni rilevabili d'ufficio possa essere sollecitato più precocemente possibile. A quanto precede si aggiunga che, siccome il legislatore ha previsto che il giudice esamini più volte lo stesso fascicolo in ragione di quel doppio lavoro enucleato nelle righe superiori, l'individuazione degli aspetti salienti della controversia consentirà di risparmiare tempo prezioso ogni volta che il giudice dovrà tornare a misurarsi con la controversia.

12. a) *Il software*. Il modello elaborato si compone di due strutture differenti. La prima, è un'applicazione per computer realizzata dal Dipartimento di Ingegneria dell'Università degli Studi di Perugia con la quale il giudice o l'UPP può percorrere tutti i passaggi logici presupposti o connessi con le verifiche, secondo un percorso che prevede domande a risposta chiusa dove, a seconda della risposta data, il software predisposto indicherà il provvedimento da emettere. A mero titolo esemplificativo si riportano alcuni passaggi che l'utente sarà chiamato a realizzare.

**Il convenuto si è costituito?**

**E' presente nell'atto di citazione l'indicazione della data d'udienza?**

Laddove la risposta sia “sì” le verifiche potranno proseguire. Qualora viceversa sia “no” si aprirà un ulteriore riquadro interattivo dove preliminarmente è chiesto se nell’atto di citazione sia stata indicata la data d’udienza. L’utente a questo punto dovrà scegliere ancora “sì” o “no” ovvero indietro. Qualora la risposta sia affermativa si aprirà una finestra relativa alla data d’udienza e quindi alla fissazione di un termine a comparire conforme a quello di legge. Se viceversa la risposta sarà negativa, l’ufficio constatando che manca nella citazione la data d’udienza provvederà a disporre il rinnovo della citazione.

Sezione 1.

**E' stato assegnato un termine a comparire conforme a quello di legge?**

Si

No

Indietro

**Provvedimento con il quale è disposta rinnovazione della citazione**

Indietro

L'utilità dello strumento è data dal fatto che una volta cominciato il percorso il giudice o l'Upp dovrà rispondere a tutte le domande ivi formulate, con la conseguenza che per far ciò il soggetto utilizzatore sarà costretto ad esaminare e risolvere tutte le questioni sottese giungendo in automatico al provvedimento più idoneo in relazione a quelli di cui agli artt. 102, 2° c., 107, 164, 2°, 3°, 5° e 6° c., 167, 2° e 3° c., 171, 3° c., 182, 269, 2° c., 291 e 292 c.p.c.

b) *La scheda*. La seconda struttura, certamente più semplice e replicabile anche in forma cartacea, prevede l'utilizzo di fogli compilabili volti alla individuazione di alcuni elementi della lite considerati di maggiore interesse,

la cui verifica è funzionale a decodificare la struttura della controversia e, dunque, ad attribuire al fascicolo una sorta di DNA che lo caratterizzerà per tutta la durata del processo. La cernita di tali elementi da un lato dovrebbe consentire al giudice un più efficace utilizzo degli strumenti processuali volti a sanare i vizi processuali e garantire l'integrità del contraddittorio; dall'altro, dovrebbe favorire la formulazione di proposte conciliative effettivamente idonee a chiudere la controversia anche in ragione della riscontrata presenza di questioni rilevabili d'ufficio, così valorizzandosi il principio di ragionevole durata e quindi il canone costituzionale del giusto processo.

Con le verifiche preliminari, infatti, il giudice è chiamato a compiere, subito dopo la scadenza del termine di costituzione del convenuto, controlli «sul rispetto della regolarità del contraddittorio nell'instaurazione del giudizio con riferimento alle diverse ipotesi nelle quali un vizio di questa natura potrebbe emergere: dai provvedimenti di cui all'art. 102, 2° comma, dell'art. 107, dell'art. 164, 2°, 3°, 5° e 6° comma, a quelli dell'art. 167, 2° e 3° comma, alla dichiarazione di contumacia, ai sensi del 3° comma dell'art. 171, ai provvedimenti dell'art. 182, a quelli di cui agli artt. 291 e 292»<sup>(71)</sup>.

Il tenore letterale della disposizione di cui all'art. 171-*bis* c.p.c. sembrerebbe, peraltro, vincolare il giudice ad eseguire necessariamente i controlli previsti nella cornice delle verifiche preliminari. Come è stato osservato, la relazione illustrativa del d.lgs. n. 149/2022, confermerebbe l'interpretazione restrittiva per cui il giudice sarebbe obbligato ad effettuare il controllo *de quo*: «in un sistema che aspira a realizzare il canone della concentrazione, e per il quale dunque, salvi i rari casi di chiamata del terzo da parte dell'attore, all'udienza la causa deve tendenzialmente sempre giungere con il perimetro del *thema decidendum* e del *thema probandum* già definito [...], non era possibile immaginare che il giudice fosse chiamato a compiere tutte le verifiche preliminari di sua competenza all'udienza stessa»<sup>(72)</sup>. Ecco che le verifiche oltre a risolversi in un passaggio obbligato, rischierebbero di palesarsi come un possibile collo di bottiglia.

---

<sup>(71)</sup> Così, sulle verifiche preliminari A. CARRATTA, *Riforma Cartabia: il nuovo processo civile. Il parte. Due modelli processuali a confronto: il rito ordinario e quello semplificato*, in *Giur. it.*, 2023, 3, p. 697.

<sup>(72)</sup> Stralcio della relazione riportato ancora in A. CARRATTA, *Riforma Cartabia: il nuovo processo civile. Il parte. Due modelli processuali a confronto: il rito ordinario e quello semplificato*, loc. cit.

In tale contesto la scheda del processo consente di effettuare le verifiche preliminari in modo ordinato e replicabile, evidenziando:

- a) quali sono le parti in lite;
- b) quali sono le parti costituite;
- c) quali sono le richieste delle parti costituite;
- d) quali sono i provvedimenti da pronunciarsi sulla base delle verifiche previste dall'art. 171-*bis* c.p.c.

<b>SCHEDA DEL FASCICOLO</b>	
<b>RUOLO</b>	R.G.N. .... / ..... SUB. ....
	SEZIONE.....
	GIUDICE.....
	RIUNITO AL .....
<b>PARTI</b>	ATTORE/RICORRENTE.....
	CONVENUTO/RESISTENTE.....
	CHIAMATO DALL'ATTORE.....
	CHIAMATO DAL CONVENUTO .....
	CHIAMATO DAL TERZO.....
	ALTRI.....

Il primo foglio da compilare riguarda le parti in lite e potrà essere integrato anche nel corso del processo. Si è dato conto, infatti, che al momento dell'esecuzione delle verifiche le parti non sono ancora necessariamente tutte presenti nel giudizio in quanto l'attore potrebbe ancora chiamare un terzo. Il secondo foglio attiene, invece, alle domande proposte dalle parti costituite.

<b>FOGLIO DI SINTESI</b>	
<b>DOMANDE</b>	DOMANDE ATTORE..... ..... .....
	DOMANDE CONVENUTO..... ..... .....
	DOMANDE TERZO..... ..... .....



A questo foglio seguono dei passaggi dinamici.

<b>VERIFICHE PRELIMINARI</b>	
<b>CONTROLLI EX ART. 171 BIS</b>	<b>CORRETTEZZA TERMINI</b> fissazione udienza deposito nota iscr. ruolo costituzione convenuto richiesta anticipazione
	<b>VIZI NOTIFICAZIONE CITAZIONE</b> NULLITÀ CITAZIONE REGOLARITÀ CONTRADDITTORIO QUESTIONI RILEVABILI D'UFFICIO ASSOLVIMENTO CONDIZIONI PROCEDIBILITÀ PRESUPPOSTI RITO SEMPLIFICATO

Il terzo e il quarto foglio, infatti, mettendo in fila le operazioni di verifica da svolgere, individuano i provvedimenti da pronunciare.

L'ufficio verificherà che siano presenti in processo tutte le parti che dovevano promuoverlo o contro le quali doveva essere promosso; verificherà la presenza di nullità della citazione; compirà la verifica sulla contumacia delle parti, quella sulla nullità delle domande del convenuto, sul difetto di rappresentanza o autorizzazione, e sulle chiamate del terzo.

<b>PROVVEDIMENTI</b>	INTEGRAZIONE CONTRADDITTORIO EX ART. 102, II, C.P.C.
	INTERVENTO EX ART. 107 C.P.C.
	RINNOVAZIONE CITAZIONE EX ART. 164, II, C.P.C.
	FISSAZIONE NUOVA UDIENZA EX ART. 164, III, C.P.C.
	FISSAZIONE TERMINE EX ART. 164, V, C.P.C.
	FISSAZIONE NUOVA UDIENZA EX ART. 164, VI, C.P.C.
	DICHIARAZIONE DI CONTUMACIA EX ART. 171, III, C.P.C.
	ASSEGNAZIONE TERMINE EX ART. 182 C.P.C.
	PROVVEDIMENTI SU CHIAMATA TERZO EX. ART. 269, II E V, C.P.C.
	FISS.NE TERMINE RINNOVAZIONE NOTIFICA EX ART. 291 C.P.C.
	FISS.NE TERMINE NOTIFICHE AL CONTUMACE EX ART. 292 C.P.C.
	INDICAZIONE QUESTIONI RILEVABILI D'UFFICIO, CONDIZIONI PROCEDIBILITÀ E PRESUPPOSTI RITO SEMPLIFICATO

In seguito, l'Ufficio verificherà la presenza di questioni rilevabili d'ufficio e pertanto: difetto di giurisdizione (art. 37 c.p.c.), incompetenza nei casi di

cui all'art. 28 c.p.c., vizio di costituzione del giudice (art. 158 c.p.c.), violazione del riparto *ex* art. 50-*bis* e 50-*ter* c.p.c., litispendenza (art. 39 c.p.c.), connessione (art. 40 c.p.c.), pregiudizialità (art. 295 c.p.c.), giudicato, carenza di capacità processuale, mancanza di procura alle liti, difesa tecnica, mancanza di *ius postulandi*, carenza di legittimazione (art. 81 c.p.c.), mancanza di condizioni di procedibilità, carenza di interesse ad agire (art. 100 c.p.c.).

VERIFICHE PRESUPPOSTI PROCESSUALI		
PRESUPPOSTI	GIURISDIZIONE	<input type="checkbox"/>
	COMPETENZA materia	<input type="checkbox"/>
	valore	<input type="checkbox"/>
	territorio	<input type="checkbox"/>
	CAPACITÀ DI ESSERE PARTE	<input type="checkbox"/>
	DIFESA TECNICA	<input type="checkbox"/>
	LEGITTIMAZIONE attiva	<input type="checkbox"/>
	passiva	<input type="checkbox"/>
	INTERESSE	<input type="checkbox"/>
	INTEGRITÀ CONTRADDITTORIO	<input type="checkbox"/>
	PATTO COMPROMISSORIO	<input type="checkbox"/>
	LITISPENDENZA	<input type="checkbox"/>
	GIUDICATO	<input type="checkbox"/>

La compilazione della scheda, pertanto, dovrebbe consentire di decodificare e cristallizzare gli elementi caratterizzanti la controversia. In base a tali elementi, individuati anche dall'*entourage* del giudice, quest'ultimo potrà, senza sottrarre tempo all'attività decisoria, preparare la prima udienza, formulare proposte conciliative (eventualmente rafforzate dall'affiorare di questioni rilevabili d'ufficio), porre la causa anticipatamente in decisione, provvedere sulle richieste istruttorie e predisporre il calendario delle udienze sino a quella di rimessione della causa in decisione.