

“L’efficienza nella amministrazione della giustizia.”

“Un progetto per il Tribunale di Varese.”

1. Premessa. 2. L’organizzazione .. 3. ... e la tecnologia. 4. Il recupero (e l’ottimizzazione) delle risorse. Il lavoro delle cancellerie civili: PolisWeb - Sentenze on line - La nota di iscrizione con codice a barre. 5. (segue) Il lavoro del giudice. Le procedure di assegnazione degli affari – La posta elettronica interna e l’archivio informatico - La cartella condivisa – Il calcolo del danno risarcibile – Le tabelle di liquidazione del compenso al CTU – Il modulo delle vendite coattive delegate a professionisti. 6. L’accelerazione dei procedimenti. La gestione dei divorzi congiunti – La gestione dei decreti penali di condanna – Possibili sviluppi: l’ufficio spoglio e la sentenza ex art. 281 sexies CPC. La Convenzione tra il Tribunale di Varese e l’Università dell’Insubria di Varese per lo svolgimento presso l’Ufficio giudiziario di stage da parte di studenti. La (possibile) Convenzione con l’Ordine degli Avvocati di Varese per la formazione e l’orientamento per praticanti avvocati - La gestione delle procedure fallimentari. Il Sito F.A.I.R. della C.C.I.A.A. di Varese. 7. Il Sito del Tribunale di Varese. 8. Il mantenimento dell’efficacia della struttura. Il monitoraggio dei carichi lavorativi. 9. Conclusioni.

1. Premessa.

Nei Convegni o incontri di studio in cui si discute di organizzazione e di efficienza degli uffici giudiziari il discorso spesso scivola, quasi fatalmente, sulla questione della mancanza delle risorse, umane e materiali, che ricorrentemente viene evocata come condizione ostativa di qualsiasi tentativo di rinnovamento e trasformazione, assunto già in partenza per spacciato, quasi che sia ineluttabile arrendersi a un servizio giustizia inefficiente.

Intendiamoci: quando noi magistrati lamentiamo risorse inadeguate poniamo un problema reale e le obiezioni che vengono mosse sono in gran parte fondate: gli organici del personale amministrativo, al di là del dato numerico della scopertura (nel Distretto di Milano è in media del 20 - 25%; al Tribunale di Varese del 16,5%), sono inadeguati ed insufficienti, senza tenere conto che da anni sono bloccate le assunzioni di nuovo personale, impedendo anche il rimpiazzo di coloro che cessano il rapporto (il nostro personale amministrativo è un personale in maggior parte “vecchio”); nel 2006 (vero e proprio anno nero della storia della amministrazione giudiziaria) si è toccato il fondo: abbiamo rischiato (e in parte è anche avvenuto: l’interruzione è stata limitata a qualche giorno) il blocco della assistenza sistemistica, sono state ridotte le utenze di interoperabilità, i fondi assegnati per le spese di gestione dell’ufficio hanno subito l’ennesima drastica riduzione, mancano i toner per le stampanti, manca la carta, mancano le cartelle e i raccoglitori, mancano le penne; in caso di trasferimento di magistrati l’avvicendamento non è contestuale ed anzi il rimpiazzo del magistrato trasferito con quello in entrata avviene, di regola, a

distanza di mesi, se non anni, e non sempre si può contare sul sostegno di un magistrato distrettuale.

Anche sul versante normativo il panorama non è incoraggiante.

Da più parti si sollecitano o si propongono interventi di microingegneria giudiziaria per ridurre i tempi della giustizia, soprattutto civile; adesso, ad esempio, il ddl Mastella di riforma del CPC ¹ prevede (tra le tante novità, la gran parte condivisibili) il procedimento sommario di cognizione (con relativa fase di reclamo), sul modello, grosso modo, di quello già in vigore per il processo societario, e impone termini massimi di durata del processo, distinti per i tre gradi. ²

L'esperienza del passato, però, recente e meno recente (v. ad esempio il processo del lavoro con la previsione -largamente disattesa- del divieto delle udienze di mero rinvio e dell'obbligo di fissazione dell'udienza di discussione entro 60 gg. dal deposito del ricorso), non lascia spazio a previsioni ottimistiche e a facili entusiasmi e dimostra che non bastano interventi normativi per determinare, in sé e automaticamente, miracolose accelerazioni processuali; quanti hanno fatto e fanno uso, ad esempio, nella stesura della sentenza civile, della motivazione contestuale prevista dall'art. 281 sexies CPC dopo che per anni abbiamo invocato la motivazione cd. "alla francese"; e che dire dei provvedimenti anticipatori e, in particolare, dell'ordinanza di cui all'art. 186 quater CPC: le statistiche al riguardo segnano impietosamente quasi sempre uno zero!

Ed allora bisogna concludere che è necessario intervenire sul piano organizzativo, per realizzare la migliore combinazione possibile dei mezzi e delle risorse umane, poiché la questione organizzativa ha assunto (sul che ormai tutti siamo consapevoli) un ruolo centrale ed è prioritaria sulla stessa esigenza, di tipo normativo processuale, di modifica o integrazione delle regole e dei riti.

¹ Disegno di legge recante "Disposizioni per la razionalizzazione e l'accelerazione del processo civile", approvato dal Consiglio dei Ministri il 16 marzo 2007.

² A proposito del progetto di riforma Mastella del CPC è stato sottolineato da più parti (v. in particolare delibera OUA del 2 aprile 2007) che *"non condivisibile appare la previsione di procedimenti sommari non cautelari, i quali si risolverebbero in un ulteriore modello processuale (al di fuori di un'adeguata ponderazione della rilevanza e degli effetti dell'introduzione, nell'ordinamento, di un procedimento sommario non cautelare, fondato su un accertamento di mera verosimiglianza), che difficilmente garantirebbe gli sperati effetti deflattivi (comunque implicando un'attività istruttoria)... il recupero di efficienza e di credibilità della giustizia civile, oltre a richiedere un adeguato stanziamento di risorse, esige che si smetta, una volta per tutte, di procedere con interventi di microchirurgia, pacificamente inidonei a risolvere una crisi strutturale qual'è quella in atto, e che la pianificazione delle iniziative sia preceduta da un'urgentissima progettazione di sistema, da non concepirsi nelle stanze del Ministero, ma da condividersi con tutti i protagonisti del servizio Giustizia."*

2. L'organizzazione.

Continuare nelle lamentele non paga più, comincia ad avere sapore di stantio e rischia di diventare un alibi.

E' ora di cambiare e di acquisire una nuova cultura, la cultura dell'efficienza, del risultato, la cultura dell'organizzazione (della attenzione, cioè, ai fini e al risultato del lavoro giudiziario, ai tempi e alla durata dei procedimenti, all'impiego del personale amministrativo, di cui va esaltato il ruolo di co-protagonista del servizio giustizia), magari facendo ricorso a un po' di fantasia, di creatività; bisogna razionalizzare e ottimizzare l'impiego delle risorse, occorre individuare ed eliminare ogni pur minima dispersione di energie (come è noto, i rubinetti che gocciolano alla fine producono bollette salate).

E' necessario uscire dall'isolamento, vincere la superbia, superare la gelosia, l'avarizia del proprio sapere, fare squadra (nell'ambito dell'ufficio, tra uffici del distretto, tra distretti), cercare il confronto con altri soggetti istituzionali con cui condividere lo sforzo di modernizzazione del servizio giustizia.

Quanto sia importante l'organizzazione nella conduzione di una qualsiasi struttura produttiva, e quindi anche di un ufficio giudiziario, è fin troppo evidente, così come è noto che incrementi di efficienza si possono ottenere semplicemente con l'adozione di idonee misure organizzative. Rovesciando il discorso, di particolare efficacia è il passo della relazione tenuta dal Procuratore Generale della Cassazione in occasione della inaugurazione dell'anno giudiziario 2005, laddove sottolineava che *"Il dispendio di risorse - non solo materiali, ma soprattutto umane - che oggi consegue all'inadeguatezza delle normative processuali trova nelle deficienze organizzative un fattore di moltiplicazione."* La verità è che il problema principale della giustizia civile è dato soprattutto dal deficit organizzativo degli uffici, in particolare dalle non sempre efficaci modalità con cui vengono impiegate e distribuite le risorse a disposizione. *"Un capo di ufficio -continua la relazione inaugurale del Procuratore Generale della Cassazione- il quale non s'impegni nell'adozione di misure organizzative, suggerimenti ed interventi correttivi basati pure sul raffronto con altre situazioni similari, non adempie al suo mandato. Risulta, quindi, decisiva l'assimilazione di una nuova "cultura della responsabilità" da parte dei presidenti delle corti e dei tribunali, dei procuratori generali e procuratori della Repubblica, nonché da parte dei presidenti di sezione, che dirigono le cellule organizzative vitali per il complesso organismo della giustizia"*.

Deve essere affermato in modo netto che l'adozione di misure organizzative efficaci che mirino a governare i flussi e i tempi di lavoro non è una occupazione secondaria, di serie B, inferiore a quella della ricerca e soluzione di questioni giuridiche più o meno eleganti.

Nella stessa direzione di doverosa attenzione per gli aspetti organizzativi si muove il Codice etico dei magistrati ordinari ³ che dedica ai magistrati dirigenti una specifica norma (l'art 14 ⁴) per sottolineare che il Capo dell'Ufficio -e (aggiungo io) il Presidente di Sezione che di quello è il primo e il più stretto collaboratore (art. 47 quater Ord. Giud.)- tra gli altri doveri, ha, in particolare, quello di curare *"l'organizzazione e l'utilizzo delle risorse personali e materiali disponibili in modo da ottenere il miglior risultato possibile in vista del servizio pubblico che l'ufficio deve garantire"*.

Tempo fa, in occasione di un viaggio in treno, sfogliando la rivista *"Riflessi"*, che Trenitalia offre ai viaggiatori (quasi a parziale sollievo dei tanti disagi che spesso devono patire), mi sono imbattuto in un articolo su *"Futurshow 3004"*, una manifestazione fieristica appena conclusasi a Milano.

³ Il **"codice etico"** è stato adottato dal Comitato Direttivo Centrale dell'Associazione Nazionale Magistrati, a seguito di un'ampia consultazione degli associati, nel termine prescritto dall'art. 58 bis del decreto legislativo n. 29/93 (introdotto dal decreto legislativo n. 546/93).

⁴ Art. 14 – I doveri dei dirigenti *"Il magistrato dirigente dell'ufficio giudiziario cura l'organizzazione e l'utilizzo delle risorse personali e materiali disponibili in modo da ottenere il miglior risultato possibile in vista del servizio pubblico che l'ufficio deve garantire. Assicura la migliore collaborazione con gli altri uffici pubblici nel rispetto delle specifiche competenze di ciascuna istituzione. Garantisce l'indipendenza dei magistrati e la serenità del lavoro di tutti gli addetti all'ufficio assicurando trasparenza ed equanimità nella gestione dell'ufficio e respingendo ogni interferenza esterna."*

Cura di essere a conoscenza di ciò che si verifica nell'ambito dell'ufficio, in modo da poterne assumere la responsabilità e spiegarne le ragioni. Esamina le lagnanze provenienti dai cittadini, dagli avvocati e dagli altri uffici giudiziari o amministrativi, vagliandone la fondatezza e assumendo i provvedimenti necessari ad evitare disservizi. Anche a tal fine deve essere disponibile in ufficio.

Vigila sul comportamento dei magistrati e del personale amministrativo intervenendo, nell'esercizio dei suoi poteri, per impedire comportamenti scorretti.

Redige con serenità, completezza e oggettività i pareri e le relazioni sui magistrati dell'ufficio, così lealmente collaborando con coloro cui è messa la vigilanza sui magistrati, con il Consiglio giudiziario e con il C.S.M."

Sollecita pareri sulle questioni dell'ufficio da parte di tutti i magistrati, del personale amministrativo e, se del caso, degli avvocati. Cura l'attuazione del principio del giudice naturale".

E' da sottolineare come l'art. 14 ponga l'accento sulla *"cura dell'organizzazione"* in funzione dell'ottenimento del *"miglior risultato possibile in vista del servizio pubblico che l'ufficio deve garantire"*, facendosi così meglio apprezzare per il suo dettato specifico rispetto a quello generico dell'art. 47 dell'Ord. Giud. che si limita a dire che *"Il presidente del tribunale dirige l'ufficio"*; analogamente l'art. 47 bis parla di *"direzione della sezione"* attribuita ad un presidente di sezione mentre l'art. 47 quater, regolamentandone le attribuzioni, precisa il presidente di sezione *"sorveglia l'andamento dei servizi di cancelleria ed ausiliari, distribuisce il lavoro tra i giudici e vigila sulla loro attività, curando anche lo scambio di informazioni sulle esperienze giurisprudenziali all'interno della sezione. Collabora, altresì, con il presidente del tribunale nell'attività di direzione dell'ufficio."*

L'articolo si soffermava, in particolare, su una singolare teoria economica -che aveva ispirato la manifestazione, formandone il tema conduttore- detta "*Teoria delle tre T*", di cui è autore Richard Florida, professore di Sviluppo Regionale all'Università Carnegie - Mellon di Pittsburgh.

In sintesi, si diceva che l'economista italo-americano, in un recente saggio ⁵, aveva teorizzato che le strutture, aziende, comunità e città dove si producono innovazione e sviluppo sono quelle che riescono a integrare **Tecnologia - Talento - Tolleranza**, laddove "Talento" sta per creatività, fantasia, mentre "Tolleranza" sta per apertura al dialogo, disponibilità, accettazione della diversità.

Naturalmente, non essendo un economista e nemmeno un sociologo né un esperto di psicologia del lavoro, vi risparmio (e mi risparmio) un sia pure minimo tentativo di approfondimento.

Tuttavia -vi confesso- nella tesi suggestiva, discutibile e discussa ⁶ proposta da Florida, opportunamente adattata, mi è parso di potere cogliere spunti anche per una possibile organizzazione di un ufficio giudiziario.

La prima condizione (si potrebbe dire una pre-condizione) indispensabile per il buon funzionamento della struttura è il clima di partecipazione e di condivisione che il responsabile dell'organizzazione deve creare.

Necessario è, quindi, un sistema condiviso, negoziato.

Mi viene in mente, a questo punto, una favola di ispirazione buddista -che spesso è richiamata nei convegni in cui si discute di organizzazione e tecnologia-, la "*Favola dei tre ciechi e l'elefante*": un cieco tocca una zanna dell'elefante e lo scambia per un toro; l'elefante, toccato nella pelle ispida dal secondo cieco, viene confuso per un porcospino e, tastato in una zampa dal terzo cieco, viene scambiato per un albero. L'insegnamento che bisogna trarre da questa favola è presto detto: secondo la saggezza orientale il racconto vuole significare che un sistema, una organizzazione possono essere guardati da più punti di vista e che, non guardarli da un punto di vista integrato, porta a risultati sbagliati; ma vuole significare anche che i punti di vista possono essere tanti e che in una discussione tutti possono sbagliare e, per conseguenza, un po' di ragione possono averla tutti, e che dal confronto viene sempre qualcosa di positivo, anche a tutto concedere alla troppo pessimistica e scettica affermazione di Francis Scott Fitzgerald, secondo cui "*Da un'assemblea non è mai nata nessuna grande idea, ma in compenso vi sono molte moltissime idee sballate*".

⁵ "*L'ascesa della nuova classe creativa*", Mondadori 2003.

⁶ Roberto Vacca : "*Al lavoro non basta la fantasia ...*" in "*Il Messaggero*" del 24 novembre 2003.

La funzione di direzione, perciò, richiede anche e soprattutto capacità di relazione interpersonale, sensibilità sociale, ascolto. Tolleranza è apertura al dialogo, condivisione dei programmi.

Come in una piramide rovesciata, la decisione non deve essere imposta dall'alto (il cd. top down) ma deve maturare partendo dalla base, la cui preventiva consultazione quindi va sempre ricercata ⁷. Occorre superare l'isolamento; acquisire una visione di insieme dei problemi e assumere decisioni comuni, intese non necessariamente come collegiali ma come decisioni discusse; progettare standard qualitativi; definire le regole di interscambio informativo tra i vari attori del processo; elaborare possibili soluzioni, scelte, azioni, ruoli, tempi, responsabilità; ascoltare i diversi punti di vista; adottare soluzioni che offrono vantaggi per tutti; *introdurre prassi virtuose* ⁸, agevolandone la conoscenza, poiché è evidente che la circolazione delle "buone pratiche" è un ulteriore elemento capace di apportare efficienza.

Occorre orientare in modo più definito e netto le risorse umane, rendendole coscienti degli obiettivi da conseguire; promuovere il lavoro di squadra, creare uno spirito di gruppo; il personale deve essere organizzato in gruppi di lavoro che operano con precisi obiettivi, possibilmente per progetti.

La combinazione dei fattori di sviluppo (le tre T) deve produrre trasformazione (la *quarta T* ? ⁹) dei processi lavorativi, formando una nuova cultura, la cultura dell'efficienza, del risultato.

Il modello organizzativo più produttivo, quindi, si basa sulla cooperazione (modello partecipativo), per cui è necessario sostituire alla frammentazione dei compiti la logica della cooperazione: in questo la tecnologia può assumere un ruolo

⁷ Non a caso il Codice etico dei magistrati al già citato art. 14, trattando dei doveri dei dirigenti, fa carico al Capo dell'ufficio giudiziario di "*Sollecita(re) pareri sulle questioni dell'ufficio da parte di tutti i magistrati, del personale amministrativo e, se del caso, degli avvocati*".

⁸ A proposito delle "*prassi virtuose*" vale la pena riproporre, per la sua efficacia, il passo del discorso inaugurale dell'anno giudiziario 2005 del Procuratore Generale della Cassazione "*Un segnale positivo viene tuttavia, proprio dall'operato di magistrati, avvocati e addetti ai servizi di cancelleria, i quali, con un sano pragmatismo, hanno dato vita a protocolli che contengono le cosiddette "prassi virtuose" nell'applicazione del codice di procedura civile. E' questo il dato di indubbia novità che viene segnalato da molti distretti di corte di appello con valutazioni largamente positive. Anche questo è sintomo di un profondo cambiamento che è in atto nel modo di guardare al bene "giustizia", non solo per il diverso approccio di carattere pragmatico ai problemi della giustizia e per la capacità di persuasione che sempre si accompagna alle buone prassi, ma anche perché si è in tal modo superata una visione particolaristica per assumere, come valore da perseguire, quello di una giustizia efficiente ed efficace*".

⁹ La chiosa è del Prof. Pietro Rutelli, ordinario di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all'Università di Cagliari, che l'ha proposta estemporaneamente nel suo intervento al Convegno di Padova "*(Persone, mezzi e prassi virtuose per il miglior servizio della giustizia)*" del 23-24 febbraio 2007.

fondamentale poiché gli strumenti informatici vanno visti non solo come fattori di accelerazione dei processi lavorativi ma anche come fattori di trasformazione culturale.

3. e la tecnologia:

E veniamo appunto alla tecnologia.

“L’innovazione tecnologica –secondo le stesse sollecitazioni del CSM ¹⁰- deve costituire un momento di ripensamento complessivo dell’organizzazione, del lavoro, delle relazioni fra uffici e avvocatura”.

Tutti gli uffici giudiziari sono ormai dotati di strumenti informatici, macchine più o meno sofisticate e programmi che gestiscono i registri di cancelleria e producono atti e provvedimenti.

E’ evidente, perciò, come una tale rivoluzione informatica imponga una rivoluzione pure culturale, organizzativa, professionale e, quindi, anche un diverso tipo di dirigente. La tecnologia, infatti, trasforma l’organizzazione, consente a tutti pari opportunità (ad esempio, la possibilità di accesso al CED della Cassazione elimina la discriminazione tra magistrati in funzione dell’appartenenza ad un ufficio dotato o meno di una ricca biblioteca), conferisce maggiore dignità all’esercizio della professione perché aumenta il senso di libertà (basta pensare, per restare nell’esempio di prima, alla possibilità di ricerche giurisprudenziali elettroniche dalla propria abitazione) e aumenta l’efficienza dell’ufficio giudiziario.

Le innovazioni tecnologiche potranno e dovranno incidere anche sulla adozione di metodi e prassi volti al miglioramento della produttività individuale e dei rapporti tra uffici giudiziari collegati (si pensi ai rapporti tra la Procura della Repubblica e le diverse articolazioni del tribunale o, ancora, fra la Procura e gli uffici che si occupano della fase esecutiva penale).

L’organizzazione attuale, però, è pensata in funzione della tecnologia cartacea (le gambe su cui oggi cammina l’organizzazione sono l’oralità e la scrittura, che presentano il limite insuperabile della fisicità) mentre incalzano procedure e sistemi informatici avanzati: penso al processo civile telematico; al documento informatico e alla firma digitale; alla posta elettronica certificata; alla archiviazione elettronica degli atti; alla Consolle del giudice che consente l’interscambio tra cancellerie e giudici per

¹⁰ Delibera del 3 luglio 2003: “Relazione sull’incontro con i magistrati referenti per l’informatica, tenutosi in Roma in data 4 aprile 2003”.

la co-produzione di provvedimenti; all'applicativo, in corso di sperimentazione, sulle misure cautelari; ecc..

Bisogna, quindi, procedere a riconfigurare i ruoli dei diversi attori delle cellule organizzative: alcuni sono superati, altri vanno modificati, e se cambiano i ruoli, cambia pure l'organizzazione.

Opportunamente interpretata, la tecnologia serve per migliorare sia la capacità di organizzazione e auto-organizzazione sia la qualità del lavoro, perché consente, non di lavorare meno, ma di lavorare meglio e più velocemente.

Un'ultima considerazione: le tecnologie funzionano solo a condizione di crederci; ad esse, perciò, bisogna guardare con ottimismo. Questo non significa che si deve rinunciare alla critica, ma va bandito il pregiudizio, che è un male peggiore della stessa ignoranza perché, diceva Diderot, *“L'ignoranza è più vicino alla verità del pregiudizio”*.

4. Il recupero (e l'ottimizzazione) delle risorse. Il lavoro delle cancellerie civili: PolisWeb - Sentenze on line - La nota di iscrizione con codice a barre.

Ma poiché, come insegna Seneca, *“facere docet philosophia, non dicere”* è ora di passare dai concetti teorici alla pratica.

Quando ho assunto le funzioni di presidente del tribunale di Varese il primo obiettivo che mi sono posto è stato quello di liberare risorse, quanto più possibile, per recuperarle ad altri compiti. Naturalmente l'intervento di ristrutturazione dell'Ufficio ha interessato diversi livelli (quello logistico, con la creazione o riattamento di nuovi uffici, e quello strutturale) e ha richiesto il ricorso a strumenti di tipo diverso, in particolare la rimodulazione degli ordini di servizio per il personale amministrativo, e quindi la riorganizzazione delle cancellerie, e, per l'attività propriamente giurisdizionale, la variazione tabellare con la riorganizzazione delle sezioni e la redistribuzione delle competenze tra le sezioni e tra i magistrati, ma è questo un argomento estraneo al presente scritto.

Mi sono incontrato, perciò, nel settembre 2005, con il Consiglio dell'Ordine degli Avvocati e con quello dei Dottori Commercialisti e ho illustrato, per grandi linee, le cose che avevo in mente di fare. Immediata è stata l'intesa e la condivisione dell'obiettivo e del modo in cui raggiungerlo: modernizzare il nostro tribunale per cercare di fornire il miglior servizio giustizia possibile nell'interesse degli utenti (avvocati, commercialisti, professionisti, giudici e cittadini, utenti finali ma primari del servizio giustizia). La via da seguire era quella del ricorso all'uso massiccio di

quegli strumenti formidabili che pone a disposizione l'informatica, pur nella consapevolezza che questa non ha poteri o effetti miracolistici ma, se non elimina come una bacchetta magica le inefficienze, consente, con la standardizzazione dei processi lavorativi e l'ottimizzazione delle risorse, di realizzare condizioni di recupero dell'efficienza.

Nasce così **"Un progetto per il Tribunale di Varese"**.¹¹

Nel processo di modernizzazione del Tribunale di Varese un ruolo fondamentale ha avuto l'**informatica**, supporto oggi essenziale dell'organizzazione, del rinnovamento e della trasformazione di una qualsiasi struttura, ma anche l'**avvocatura varesina** (insieme alla categoria dei **dottori commercialisti**) è stata determinante poiché si è fatta di buon grado coinvolgere nel progetto, consapevole di potere così snellire e migliorare il proprio lavoro e al tempo stesso di contribuire al recupero di efficienza del Tribunale.

□ *PolisWeb - Sentenze on line*. Grazie alla collaborazione del locale Consiglio dell'Ordine degli Avvocati sono stati attivati il servizio *"PolisWeb"* e il servizio *"Sentenze on line"*: il primo consente agli Avvocati di accedere alle informazioni dei registri di cancelleria civili (SICC e SIL), evitando -o quantomeno riducendo- code e intasamenti nelle cancellerie, il secondo, di essere informati tempestivamente, mediante posta elettronica, della pubblicazione delle sentenze emesse in cause in cui risultano difensori e di poterne consultare e scaricare via internet il testo in copia ad uso studio.

Il buon funzionamento (e l'utilità) di entrambi i servizi ha richiesto il coinvolgimento dell'Avvocatura e la piena collaborazione del Tribunale per la bonifica e l'aggiornamento costante dei registri informatizzati nonché, per il servizio sentenze on line, per l'invio regolare dei flussi dei dati dei registri al gestore del servizio.

Un dato statistico: ad oggi sono state digitalizzate circa 2.250 sentenze civili; il progetto ne prevede la scansione e memorizzazione, a ritroso, sino al 2 giugno 1999, data di unificazione degli uffici del Tribunale e della Pretura.

Il servizio PolisWeb e quello Sentenze on line hanno, però, un vincolo che ne limita l'utilità, e quindi la stessa diffusibilità mentre sarebbe opportuno e funzionale

¹¹ L'espressione è volutamente enfatica. In realtà, la nascita non è certificata da alcun atto formale e vuole solo significare la acquisita consapevolezza, quasi in modo naturale, e la condivisione da parte di Tribunale, Ordine degli Avvocati e Ordine dei Dottori Commercialisti della necessità di "fare qualcosa" per cercare di dare una efficiente risposta di giustizia ai cittadini varesini. E' un progetto "ruspante", fai da te, figlio della cultura lombarda dell'efficienza ma anche della fantasia e dell'arte di arrangiarsi tipiche della cultura siciliana, come siciliano è l'autore di queste righe.

aprire a quanto più avvocati possibile, anche nella prospettiva dell'entrata in funzione del Processo Civile Telematico: la possibilità di accesso ai dati del registro e delle sentenze è limitata alle iscrizioni in cui l'avvocato è difensore ¹².

Per quanto concerne Sentenze on line, di concerto con l'Ordine degli Avvocati di Varese il Tribunale ha allo studio un progetto per la massimazione delle sentenze, eventualmente con la collaborazione di praticanti avvocati, in modo da realizzare una banca dati accessibile liberamente che permetta una diffusa conoscenza degli indirizzi giurisprudenziali dell'Ufficio.

E', inoltre, in corso di implementazione una funzionalità che consentirà al servizio Sentenze on line di elaborare i dati della banca sentenze per finalità statistiche; infine, nel prossimo futuro, una volta che il gestore del servizio avrà realizzato il punto di accesso per il Processo Civile Telematico per conto del Consiglio Nazionale Forense, sarà possibile anche l'invio dell'avviso di deposito della sentenza (art. 133 CPC) per posta elettronica certificata.

□ *La nota di iscrizione con codice a barre.* Di recente è stata attivata al Tribunale di Varese la procedura di iscrizione dei procedimenti civili mediante codice a barre. E' una innovazione tecnologica che consente di sintetizzare tutti i dati della nota di iscrizione a ruolo in un file (codice a barre), letto dalle Cancellerie con un lettore bidimensionale (come nei supermercati) e riversato nei registri informatizzati civili (SICC - SIL - SIVG) con notevole risparmio di tempo e, soprattutto, senza possibilità di errore. Il servizio è già disponibile per il contenzioso civile ordinario (compresi i procedimenti per decreto ingiuntivo e di volontaria giurisdizione), di competenza sia della Sede principale di Varese sia della Sezione distaccata, e per il contenzioso del lavoro.

¹² Il Presidente della Corte di Milano in data 28 aprile 2005 ha nominato un gruppo misto di lavoro, composto da magistrati, avvocati e personale amministrativo e coordinato da chi scrive, per rispondere al quesito "se, alla luce della normativa vigente, l'accesso alle informazioni dei registri informatizzati civili possa ritenersi consentito a tutti gli avvocati, abilitati da apposita smart-card, anche se non muniti di procura ma aventi un qualunque interesse nel singolo procedimento" (come ad esempio, oltre al domiciliatario, gli associati di uno studio professionale). Il Gruppo, dopo avere preso in rassegna la vigente normativa in materia di accesso ai registri di cancelleria e ai fascicoli, di parte e d'ufficio, dei procedimenti civili, ha concluso nel senso che "l'avvocato può accedere ai dati dei registri informatizzati civili senza necessità di procura. In tal caso, l'interesse alla conoscenza delle informazioni è 'in re ipsa' e si presume in via generale, salva prova contraria nel singolo caso, trattandosi di interesse qualificato in ragione della attività defensionale esercitata, costituzionalmente assistita" e che "a norma dell'art. 76 Disp. Att. CPC, soltanto le parti ed i loro difensori muniti di procura possono prendere visione ed ottenere copia dei documenti e degli atti (diversi dai provvedimenti giudiziari) inseriti nei fascicoli (cartacei o elettronici), di ufficio o di parte". Il documento finale ("La facoltà di accesso degli Avvocati ai registri informatizzati civili") è stato rimesso alla competente articolazione del Ministero della Giustizia che ad oggi, per quanto consta, non ha dato alcun riscontro.

□ *Ge.Pro.Con.* Con la collaborazione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti di Varese è stata ideata e realizzata -e prossimamente diverrà operativa- una procedura informatica per la gestione delle procedure concorsuali (di cui dirò tra poco), che consentirà ai soggetti della procedura di comunicare e interscambiare documenti da remoto, assicurerà la tenuta in modalità informatica del registro fallimentare, formerà lo stato passivo secondo la scansione prevista (elenchi art. 89, progetto e stato passivo definitivo), contabilizzerà l'attivo fallimentare e avrà anche funzione di registro di cancelleria (registro dei fallimenti; registro degli incarichi ai curatori), con evidenti significativi vantaggi anche per il lavoro di cancelleria .

5. (segue) Il lavoro del giudice. Le procedura di assegnazione degli affari - La posta elettronica interna e l'archivio informatico - La cartella condivisa - Il calcolo del danno risarcibile - Le tabelle di liquidazione del compenso al CTU - Il modulo delle vendite coattive delegate a professionisti.

Il recupero di risorse deve riguardare non solo il lavoro delle cancellerie ma anche, direttamente, il lavoro del giudice, a cominciare da una razionale distribuzione dei carichi lavorativi tra i magistrati, condizione essenziale per una efficace autorganizzazione del lavoro del singolo, e proseguendo con l'indispensabile circuito informativo che va realizzato tra i vari soggetti del processo lavorativo. A tale ultimo proposito ho sopra ricordato come sia necessaria la condivisione del progetto organizzativo da parte di tutti i componenti della struttura e come sia indispensabile superare la gelosia, l'avarizia del proprio sapere.

Un addebito che i cultori della scienza dell'organizzazione spesso muovono ai manager è quello di non sapere comunicare. Capita, infatti, che a grandi qualità professionali non sempre si accompagna la capacità di trasmettere al proprio team o all'esterno le informazioni.

Per realizzare tale fondamentale esigenza di scambio delle informazioni, al Tribunale di Varese frequenti sono le riunioni tra i magistrati e con il personale amministrativo; per favorire, poi, la rapidità dell'informazione, le comunicazioni da tempo avvengono solo per posta elettronica interna, tra l'altro, con risparmio di carta, toner e giornate-lavoro di commesso, come dirò tra poco.

Tutti vengono messi a conoscenza di tutto in tempo reale con vantaggio della trasparenza, efficienza e immediatezza delle comunicazioni.

□ *La procedura di assegnazione degli affari.* Nella impostazione di un progetto di riduzione del tempo necessario a definire i procedimenti di fondamentale

importanza strategica è l'individuazione di adeguati e coerenti criteri di distribuzione degli affari tra i magistrati.

Nei Tribunali di dimensioni piccole o medio piccole, quale è il Tribunale di Varese (23 magistrati in organico), dove è possibile costituire, al più, solo sezioni semispecializzate¹³ l'assegnazione degli affari risponde a principi di:

- concentrazione su pochi magistrati di materie specialistiche (in particolare affari in materia di lavoro e previdenza ma anche in materia di famiglia e di diritto fallimentare) e di materie tra loro affini per contenuto (esempio cause di diritto familiare e affari in materia tutelare) o per rito (esempio cause di lavoro e cause di locazione); ciò per favorire una sia pure parziale specializzazione in materie che richiedono specifiche conoscenze tecniche, con la conseguenza ulteriore di restringere l'ambito delle incompatibilità per permanenza ultradecennale nello stesso posto, che una competenza diffusa invece favorisce ed alimenta.

- raddoppio delle competenze specialistiche, e ciò sia per rendere possibile la sostituzione di magistrati in caso di impedimento e consentire la formazione di collegi in caso di reclamo cautelare con altro magistrato ugualmente specializzato, sia per consentire, in prospettiva, una rotazione graduale dei magistrati nelle funzioni in modo da assicurare la circolazione e l'arricchimento delle competenze, esigenza questa complementare a quella della specializzazione.

- perequazione dei carichi di lavoro attraverso la misurazione del peso degli affari ad esito di concertazione tra i magistrati.

Di conseguenza, i criteri di distribuzione normalmente in uso nei piccoli tribunali sono di tipo misto e consistono nella ripartizione del lavoro secondo la materia e secondo la progressione numerica della iscrizione dell'affare nel registro generale.

In coerenza con tali principi e con l'intento di realizzare in modo compiuto ed effettivo il principio del giudice naturale, al Tribunale di Varese l'assegnazione degli affari è stata "automatizzata", per tutti i settori di attività, con l'impiego di una procedura informatica, ideata e realizzata in sede "domestica", che, in base a una sequenza predeterminata in funzione della materia di competenza delle sezioni, e, all'interno di queste, di ciascun magistrato, e della tipologia del procedimento, attribuisce l'affare secondo la progressione numerica di iscrizione; gli inevitabili e imprevedibili salti di numero, conseguenti alla annotazione in un unico registro di affari di varia materia e tipologia, non consentono minimamente di "pilotare"

¹³ Come è noto, l'eccessiva frantumazione degli uffici giudiziari comporta quella grave disfunzione che è meglio conosciuta come "*diseconomie di scala da mancata specializzazione*" (D. Marchesi: "Litiganti, avvocati e magistrati – diritto ed economia del processo civile").

l'iscrizione in funzione dell'assegnazione all'una o all'altra delle due sezioni civili o, all'interno delle sezioni (civili, penale e Gip/Gup), all'uno o all'altro magistrato. ¹⁴

La direttrice concretamente seguita, e concordata tra i magistrati dell'Ufficio, è stata quella della semplificazione dei criteri di classificazione dei "tipi" di procedimento e, nel settore civile, anche degli oggetti delle cause, e della successiva aggregazione in categorie, secondo il "principio di semplicità", noto come il "Rasoio di Occam" ¹⁵, "filosofia" che ha orientato la formazione del progetto di organizzazione tabellare dell'Ufficio ed è adottata anche per l'analisi dei dati statistici in sede di verifica della produttività del Tribunale ¹⁶. Come un vestito tagliato su

¹⁴ L'applicazione informatica ministeriale SICC, che gestisce il registro informatizzato del contenzioso civile, contiene una funzionalità pressoché analoga ma l'elevato numero dei codici oggetto e la impossibilità della loro aggregazione "personalizzata" sulle esigenze dell'ufficio la rendono inutilizzabile per tribunali di dimensioni medio piccole come il Tribunale di Varese.

¹⁵ Un fondamentale principio metodologico, che sta alla base del pensiero moderno, noto come il **Rasoio di Occam** (dal nome del filosofo e teologo inglese del XIV secolo Guglielmo di Occam), suggerisce, in campo filosofico e scientifico, l'inutilità di formulare più assunzioni di quelle strettamente necessarie per spiegare un dato fenomeno. La formula, in cui tale principio è tradotto, è sintetizzata -nel moderno gergo aziendale- nell'espressione 'problem solving', e, secondo la lingua dei nostri Padri, nel broccardo 'Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem' (Non aggiungere elementi quando non serve) oppure in quello 'Pluralitas non est ponenda sine necessitate' (Non supporre pluralità quando non serve).

In altri termini, non vi è motivo alcuno per complicare ciò che è semplice; occorre evitare il superfluo poiché è inutile fare con più quello che si può fare con meno ('Frustra fit per plura quod potest fieri per pauciora').

In un mondo dominato dal dogma che "di più è meglio" si capisce che non abbia molto ascolto la parola francescana di frate Guglielmo, che suggerisce che "di meno è meglio".

¹⁶ A proposito della "questione statistica al Convegno di Padova sopra citato (nota 8) sostenevo nel mio intervento ("Il monitoraggio dei flussi e delle pendenze") che "Nella ricerca scientifica il rasoio di Occam invita a tagliare via, con un rasoio, appunto, le teorie e gli esperimenti eccessivi e inutili nella ricerca della verità; in ambito statistico deve suggerire di semplificare non solo i modelli di rilevazione statistica ma anche lo stesso sistema delle statistiche giudiziarie, lo stesso modo di fare statistica, il che significa, anzitutto, limitare le informazioni da immettere nel sistema a quelle veramente utili, essenziali.

Non ha senso dire che i dati non sono correttamente inseriti (e quindi che le informazioni estraibili non sono attendibili) se poi si dimentica che, ad esempio, nel settore civile, gli oggetti per classificare i procedimenti sono più di 500, un vero incubo per le Cancellerie che dovrebbero controllare le note di iscrizione delle cause, cosa che solo un ufficio spoglio -allo stato delle risorse da relegare tra le utopie (salvo che negli uffici primari o di grandi dimensioni)- potrebbe fare sotto il diretto controllo di un magistrato o di professionalità equivalente.

La verità è che il sistema prevede la raccolta di una massa enorme di informazioni (spesso di non facile "interpretazione" mentre, per agevolarne l'inserimento nel data-base e non dissuadere l'operatore, dovrebbero essere rese il più "confidenziali" possibile) che genera fatalmente errori nelle annotazioni (a cui si aggiungono quelli prodotti dai limiti strutturali e funzionali degli attuali registri informatici), il che appare tanto più ingiustificabile ove si consideri che solo una minima percentuale di dati è utilizzabile, e concretamente è utilizzata, per fini statistici, soprattutto negli uffici di modeste dimensioni.

Certo, le informazioni analitiche (tipo di domanda, nel civile; tipo di imputazione, nel penale) -si obietta- servono per misurare il peso dei procedimenti in funzione della distribuzione degli affari e

misura, dopo apposite riunioni tra i magistrati i procedimenti sono stati classificati in funzione della ripartizione delle competenze tra le sezioni, i settori lavorativi e i giudici (“personalizzazione” della classificazione nella cornice di quella ministeriale).

Il programma informatico, poi, consente di ottenere, in tempo reale, un report in formato acrobat (pdf), contenente, analiticamente per magistrato, il numero totale dei fascicoli assegnati, distinti per categoria/sottocategoria e per oggetto, e con riferimento a un determinato arco temporale, e di ottenere un flusso dati in formato ‘excel’ per ulteriori eventuali elaborazioni statistiche.

La procedura gestisce i seguenti settori:

- Civile Contenzioso
- Civile Lavoro
- Civile Volontaria Giurisdizione
- Esecuzioni Mobiliari
- Dibattimento Penale
- Ufficio GIP
- Ufficio GUP

Ne restano fuori solo le procedure esecutive immobiliari e quelle concorsuali solo perché ad essi sono addetti due giudici e la ripartizione degli affari segue il più semplice criterio del numero della iscrizione (pari / dispari).

La applicazione informatica, inoltre forma automaticamente il Registro delle assegnazioni, un registro facoltativo, appositamente istituito, che riunisce, nel settore civile, i decreti di designazione del giudice istruttore di cui all’art. 168 bis CPC

della loro assegnazione a settori specialistici oppure della valutazione della professionalità dei magistrati.

Ma, a parte i procedimenti seriali, ogni affare è un ‘unicum’, diverso l’uno dall’altro. Una causa di appalto, ad esempio, può essere definita a seguito di accoglimento della eccezione di decadenza dalla garanzia per tardiva denuncia dei vizi e risultare, perciò, più semplice di una causa di risoluzione per morosità della locazione; una indagine per pluriomicidio a carico di indagato reo confesso può essere meno impegnativa di quella per un fatto di rapina.

Immaginare di potere pesare i procedimenti è inutile (quantomeno, ai fini della assegnazione degli affari, nei tribunali di modeste dimensioni -per i quali più efficaci sarebbero, sotto tale profilo, la classificazione per materie e, perciò, l’utilizzo di “grandi voci”- e, in ogni caso, ai fini della valutazione di professionalità perché nessun contributo decisivo può fornire l’attribuzione astratta di un valore ponderale), rischioso (perché con il maggior grado di dettaglio dell’informazione aumenta, in misura esponenziale, il rischio di risultati fuorvianti) e richiama alla memoria il peccato di superbia di Icaro, che pretendeva di volare come gli uccelli; e forse non è un caso che Icaro fosse figlio di Dedalo, progettista e costruttore del Labirinto, a cui tanto assomiglia l’attuale sistema di registrazione automatizzata degli affari giudiziari.

Migliorare le statistiche (nella fase dell’input e in quella dell’output) si può e si deve, ma bisogna avere il coraggio di usare il rasoio di Occam.”

affrancando le cancellerie (e presidente del tribunale e presidente di sezione) dall'onere di firmare, fascicolo per fascicolo, il decreto stesso.

□ *La posta elettronica interna e l'archivio informatico.* Negli uffici giudiziari è in uso da anni il "protocollo informatico", un applicativo ministeriale che, oltre alla classificazione del documento, ne consente anche la digitalizzazione, memorizzazione e diffusione per posta elettronica a un numero illimitato di utenti.

Per mancanza di risorse finanziarie tale seconda funzionalità, però, non è attiva; la potenzialità dell'applicazione, quindi, non può essere pienamente sfruttata e gli uffici sono ancora costretti ad archiviare i documenti con modalità tradizionali (in faldoni e poi in armadi) e a diffonderli agli interessati in formato cartaceo e a mezzo di commesso.

Da qui l'idea di realizzare una procedura sostitutiva che potesse assolvere alle stesse funzioni di quella ministeriale inerte.

Al Tribunale di Varese tutta la documentazione amministrativa (circolari, note, ecc.) viene scansionata, memorizzata, gestita, anche in funzione della successiva ricerca elettronica, e contestualmente diffusa per posta elettronica agli interessati (magistrati e personale amministrativo) mediante una procedura informatica anche questa realizzata in sede "domestica".

E' questa una utilità apparentemente di poco conto, di valore secondario, ma in realtà i vantaggi sono tutt'altro che marginali: intanto assicura trasparenza, efficienza, capillarità, certezza nella ricezione e immediatezza nella circolazione delle informazioni e poi -risultato da non sottovalutare come ben sa chi conosce la realtà degli uffici giudiziari italiani- consente un notevole risparmio di carta, toner e giornate-lavoro di commesso.

Oltre al materiale documentale di natura amministrativa del "Protocollo", l'applicazione gestisce l'invio telematico di giurisprudenza (il servizio garantisce anche una rassegna di giurisprudenza per gli Uffici del giudice di pace), normativa, avvisi di riunione, ecc.

□ *La cartella condivisa.* Come è noto, la cartella condivisa è uno strumento, in un certo senso una banca di dati di tipo elementare, reso possibile dai moderni sistemi operativi informatici, che ha la funzione di raccolta di documenti (es. provvedimenti giurisdizionali tipo) e di utilità (es. fogli di calcolo), destinata a una moltitudine di utenti, che se ne possono servire simultaneamente. E' una raccolta che sostituisce quelle tradizionali di tipo cartaceo e a carattere individuale, a cui eravamo (e forse siamo ancora) abituati sino all'avvento dell'informatica, e che permette di lavorare

insieme su un archivio di modeste dimensioni, autoalimentato, evitando dispersione di energie ma anche inutili ridondanze e duplicazioni. E se è vero che, per quanto riguarda in particolare, ad esempio, gli stampati o i provvedimenti tipo, noi magistrati siamo tendenzialmente refrattari alla omologazione e spesso indulgiamo alla personalizzazione, la modulistica resa disponibile dalla condivisione di una “cartella” elettronica, benché manipolabile (o forse proprio per questo), costituisce pur sempre un precedente che agevola non poco il lavoro del magistrato, evitando quanto meno tutte le operazioni preliminari di ricerca di tipo ripetitivo.

Da tempo al Tribunale di Varese è stata attivata tra i magistrati una cartella condivisa per lo scambio di precedenti giurisprudenziali e per l’uso di modulistica e fogli di calcolo (come tabelle in ‘*excel*’ per il calcolo automatico del danno biologico e morale; tavole elettroniche per la liquidazione del compenso al consulente tecnico di ufficio e del compenso al professionista delegato alle vendite coattive secondo tariffe -migliorative per l’Ufficio rispetto a quelle previste dalla normativa ministeriale-concordate con i professionisti; tabelle per la formazione del piano di riparto nelle procedure esecutive immobiliari delegate a professionisti; ecc.).

E’ una cartella autoalimentata e che, perciò, chiama tutti i magistrati del Tribunale a cooperare, coinvolgendoli, anche sotto tale profilo, in un progetto il cui obbiettivo è sempre l’efficienza dell’Ufficio.

□ *Il calcolo del danno risarcibile.* E’ una procedura in ‘*excel*’ che calcola le varie voci di danno (biologico temporaneo; biologico permanente e morale per i danneggiati primari - solo morale per i danneggiati secondari) secondo i valori della legge n. 57/2001 (inabilità temporanea e micropermanente) e delle Tabelle Milanesi 2002 (macropermanente), aggiornandoli automaticamente alla data della liquidazione. Inoltre calcola gli interessi sulla somma devalutata alla data del fatto e annualmente incrementata in base alla variazione Istat.

I parametri utilizzati per il calcolo del danno esprimono, tendenzialmente, l’orientamento dei magistrati dell’Ufficio. La prevedibilità ed omogeneità di trattamento che consegue all’uso di una procedura condivisa dai giudici del settore civile, perciò, ha effetto potenzialmente deflattivo sulle cause risarcitorie, scoraggiandone il promuovimento o agevolandone la conciliazione ¹⁷, come l’esperienza concreta ha confermato, anche se difficile è misurarne l’entità.

¹⁷ Di sicura utilità potrà essere la procedura automatica di calcolo del danno ai fini, ad esempio, della formulazione da parte del giudice della “*ipotesi conciliativa*” prevista dalla nuova formulazione dell’art. 185 CPC, come modificato dall’art. 23 del ddl Mastella di riforma del CPC.

□ *Le tabelle di liquidazione del compenso al CTU.* La procedura, realizzata anche questa in 'excel', calcola il compenso del CTU secondo le disposizioni degli articoli 49-56 DPR n. 115 del 2002 e le tabelle di cui al Decreto MG 30 maggio 2002, limitatamente alle ipotesi di onorario a percentuale calcolato per scaglioni; inoltre, forma automaticamente il decreto di liquidazione del compenso. Anche questa procedura assicura prevedibilità ed omogeneità di trattamento poiché sintetizza l'orientamento del Tribunale, espresso in un protocollo condiviso, adeguatamente diffuso tra gli operatori giudiziari.

□ *Il modulo delle vendite coattive delegate a professionisti.* Da tempo è stato messo a punto un modulo organizzativo per la gestione delle procedure esecutive immobiliari delegate a Notai (ora anche ad altri professionisti iscritti nell'elenco di cui all'art. 179 ter CPC), che è il risultato di una attività complessa poiché ha comportato:

- incontri con i professionisti;
- la stesura di note illustrative di indirizzo, anche di tipo operativo;
- la predisposizione di modulistica di supporto;
- la realizzazione, ad uso della cancelleria e degli stessi giudici dell'esecuzione, di un registro informatico per la gestione degli incarichi;
- la concertazione con i Notai delegati del compenso secondo una tabella diversificata per scaglioni in funzione del prezzo realizzato dalla vendita;
- la realizzazione, ad uso dei Giudici dell'esecuzione, dei Notai e della Cancelleria, di fogli elettronici: a) per la liquidazione del compenso al Notaio; b) per la formazione del progetto di distribuzione della somma ricavata dalla vendita; c) per il calcolo del credito da ammettere al piano di riparto; d) per la determinazione della somma in sede di conversione del pignoramento; e) per la liquidazione delle spese del processo di esecuzione; f) per il calcolo di somme in lire e in euro; g) per la capitalizzazione annua degli interessi da conto corrente bancario; h) per la liquidazione del compenso all'esperto.

6. L'accelerazione dei procedimenti. La gestione dei divorzi congiunti - La gestione dei decreti penali di condanna - Possibili sviluppi: l'ufficio spoglio e la sentenza ex art. 281 sexies CPC- La gestione delle procedure fallimentari. Il Sito F.A.I.R. della C.C.I.A.A. di Varese.

La liberazione di risorse nel lavoro delle cancellerie e in quello del giudice incide solo indirettamente sui tempi del processo. Per accelerare le procedure occorre intervenire direttamente su queste, a cominciare da quelle di tipo seriale.

□ *La gestione dei divorzi congiunti.* È stata ideata e realizzata in sede 'domestica' una procedura informatica in materia di procedimenti di divorzio congiunto che ha quasi azzerato l'attività di cancelleria perché produce tutta la modulistica relativa, dalle comunicazioni al Comune, al decreto di fissazione e al verbale di udienza, alla stessa sentenza (che naturalmente, essendo di tipo seriale, si presta ad essere standardizzata), con il risultato che, mentre in passato occorrevano da 3 a 4 mesi per la discussione del ricorso in camera di consiglio, oltre a 1-2 mesi per la battitura della sentenza, oggi l'intero procedimento si conclude in 2-3 mesi, compresa la pubblicazione della decisione.

□ *La gestione dei decreti penali di condanna.* Ho ricordato sopra che le innovazioni tecnologiche possono incidere anche sulla adozione di metodi e prassi volti al miglioramento della produttività individuale e dei rapporti tra uffici giudiziari collegati, in particolare la Procura della Repubblica. Di tale potenzialità è espressione la procedura che gestisce i decreti penali di condanna e che forma automaticamente: la richiesta del decreto penale, il decreto penale con la relata di notifica e, in caso di opposizione, il decreto di fissazione di udienza secondo le possibili opzioni processuali (giudizio abbreviato, giudizio immediato, patteggiamento della pena, oblazione) con il relativo avviso di cancelleria, riutilizzando le informazioni già acquisite, con notevole risparmio di tempo per la cancelleria Gip.

□ *Possibili sviluppi: l'ufficio spoglio e la sentenza ex art. 281 sexies CPC. La Convenzione tra il Tribunale di Varese e l'Università dell'Insubria di Varese per lo svolgimento presso l'Ufficio giudiziario di stage da parte di studenti. La (possibile) Convenzione con l'Ordine degli Avvocati di Varese per la formazione e l'orientamento per praticanti avvocati.*

- *La Convenzione tra il Tribunale di Varese e l'Università dell'Insubria di Varese per lo svolgimento presso l'Ufficio giudiziario di stage da parte di studenti.*

La possibilità, per specializzandi laureati in giurisprudenza e in genere per studenti universitari, di svolgere stage presso uffici giudiziari è prevista e regolata dalla normativa del Consiglio Superiore della Magistratura (in particolare, delibera in data 10 febbraio 2005, che richiama, ribadendone i principi regolatori, le precedenti delibere in data 21 novembre 2001, 9 gennaio 2003, 20 febbraio 2003 e 14 ottobre 2004). In conformità a tale normativa il Tribunale di Varese ha già stipulato

con l'Università dell'Insubria di Varese una Convenzione per lo svolgimento presso l'Ufficio giudiziario di stage da parte di studenti.

Le modalità di svolgimento della formazione prevedono, tra l'altro, la predisposizione di un progetto formativo e di orientamento per ciascun tirocinante.

Secondo quanto avviene per altre forme di tirocinio è stato costituito un "Comitato" per la predisposizione del progetto formativo con la partecipazione di due magistrati del Tribunale, uno del settore civile e uno del settore penale, unitamente al Dirigente Amministrativo, quest'ultimo anche nella eventualità che la formazione coinvolga aspetti della organizzazione della struttura giudiziaria.

- *La (possibile) Convenzione per la formazione e l'orientamento per praticanti avvocati.* E' allo studio la stipula con l'Ordine degli Avvocati di Varese di una Convenzione per la formazione e l'orientamento per praticanti avvocati.

Il Tribunale di Varese si è già espresso in senso favorevole per la sperimentazione di tale forma di tirocinio, ritenuto opportuno e vantaggioso anche in funzione del supporto di risorse che, nei limiti ordinamentali vigenti, può derivarne all'Ufficio, limitandone inizialmente l'ambito al solo settore civile e prevedendo, per garantire trasparenza e perequazione nella assegnazione dei tirocinanti e al tempo stesso effettiva utilità della formazione, che l'abbinamento magistrato-tirocinante avvenga secondo criteri obbiettivi e predeterminati (ad esempio, ordine alfabetico crescente dei magistrati e ordine alfabetico decrescente dei tirocinanti), segua turni trimestrali di rotazione e sia limitato a un tirocinante per studio professionale e a un tirocinante per magistrato.

- *L'ufficio spoglio e la sentenza ex art. 281 sexies CPC.* Un possibile obbiettivo realizzabile con la collaborazione degli stagisti e dei praticanti avvocati è la creazione di un ufficio spoglio per la classificazione dei procedimenti e l'individuazione di quelli seriali o di facile soluzione per canalizzarli in apposita udienza straordinaria in vista della pronuncia di sentenza con motivazione contestuale.

E' noto che gli Uffici giudiziari registrano il progressivo allungamento dei tempi di decisione delle cause civili, fenomeno negativo testimoniato, in non infrequenti casi, dalla fissazione dell'udienza di precisazione delle conclusioni nel 2009 se non addirittura nel 2010.

Al Tribunale di Varese la spedizione della cause a sentenza è ancora contenuta in tempi ragionevoli ma l'intervallo tra spedizione e deposito della sentenza può essere ulteriormente ridotto.

In tale prospettiva con i Collegi si è cercato di ripensare la stessa tecnica di motivazione della sentenza (la legge vuole che sia concisa) che, senza mortificare la legittima aspettativa di una risposta completa ed esauriente a tutte le domande ed eccezioni delle parti, riesca però a velocizzare, per quanto possibile, il deposito della decisione, la cui tardività costituisce di per sé, comunque, una risposta "non giusta". La modalità prevista dall'art. 281 sexies è sembrata, per l'appunto, un accorgimento da approfondire (e in tal senso già si opera tant'è che è aumentato il numero delle decisioni assunte con tale forma semplificata)¹⁸ poiché, previa selezione delle cause seriali (pagamento somma e opposizioni a decreto ingiuntivo per le ipotesi più semplici; cause contumaciali, ecc.), potrebbe consentire, in una udienza 'ad hoc', di definire non pochi procedimenti.

□ *La gestione delle procedure fallimentari.* La applicazione informatica <Ge.Pro.Con.> - Gestione Procedure Concorsuali, realizzata (e in corso di sperimentazione) dal Tribunale di Varese di concerto con l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Varese, si propone di realizzare una gestione trasparente, efficace ed efficiente delle procedure concorsuali e di soddisfare le seguenti finalità:

- a) gestire il registro della istruttoria pre-fallimentare (Mod. 22)
- b) gestire il registro dei fallimenti (Mod. 23)
- c) formare il fascicolo fallimentare (art. 90 L.F.), distinto in sezioni (Atti; Ricorsi; Provvedimenti) con indice generale e indici sezionali;
- d) registrare gli eventi della procedura fallimentare;
- e) generare il registro degli incarichi ai curatori (Mod. 38)
- f) guidare il curatore nell'esecuzione degli adempimenti di propria competenza, anche cadenzandone la sequenza e mettendogli a disposizione un vero e proprio registro;
- g) formare elenchi (elenco creditori ex art. 89 L.F.; progetti di stato passivo ex art. 95 ed ex art. 101; stato passivo ex art. 96)

¹⁸ In tale direzione si muovono anche i ddl Mastella di riforma del CPC e sull'ufficio per il processo prevedendo meccanismi di filtro che consentano di selezionare le cause che, per il loro basso grado di difficoltà, possono essere trattate mediante il ricorso a forme procedurali semplificate, avvalendosi della struttura dell'ufficio per il processo.

h) consentire al curatore e ai soggetti legittimati di operare e visionare, da remoto, secondo diversi livelli di abilitazione, il fascicolo fallimentare e il suo iter, sgravando la cancelleria dagli accessi degli interessati

i) generare una mailing-list per le comunicazioni e-mail ai creditori che abbiano chiesto tale modalità di comunicazione e / o notifica

j) spedire per posta elettronica avvisi e comunicazioni, individuali e collettivi, secondo modelli predefiniti

k) consentire l'interscambio telematico di documenti tra i soggetti della procedura.

□ *Il Sito F.A.I.R. della C.C.I.A.A. di Varese.* Il modulo organizzativo di gestione delle procedure fallimentari si completa con il **Sito Internet F.A.I.R. - Fallimenti In Rete**, realizzato dalla Camera di Commercio di Varese che, mostrando particolare disponibilità ed attenzione, è venuta incontro alle esigenze rappresentate dal Tribunale di Varese. Il Sito, collegato a quello del Tribunale, offre gratuitamente, nell'interesse generale degli utenti e della amministrazione della giustizia, un servizio on-line di pubblicità delle vendite in procedure fallimentari, e concorsuali in genere, promosse dai Tribunali della provincia.

7. Il Sito del Tribunale di Varese.

Non posso concludere questo "rendiconto" senza fare un rapido cenno al Sito del Tribunale di Varese, vero e proprio "fiore all'occhiello" -consentitemi di ripetere un giudizio espresso da tecnici del settore- del nostro Ufficio, e, nel paragrafo che segue, al sistema di monitoraggio dei carichi lavorativi, innovazioni tecnologiche che incidono non poco, anche se indirettamente, sulla efficienza complessiva della struttura.

E' nota l'importanza dell'interazione tra le pubbliche amministrazioni e il cittadino, vero e proprio banco di prova su cui si misura quotidianamente la stessa credibilità delle Istituzioni.

Per poter costruire un trasparente e efficace rapporto tra utente e fornitore del servizio pubblico indispensabile è un sistema di accesso consapevole alle informazioni fornite dalle pubbliche amministrazioni. A tale finalità vuole rispondere la realizzazione, anche questa sponsorizzata dall'Ordine degli Avvocati di Varese, del Sito del Tribunale di Varese che vuole così stabilire una utile relazione informativa e di servizio con il cittadino e con le imprese, aprendo una finestra che

consenta di “vedere” dentro al nostro Ufficio, ma anche con gli operatori giudiziari varesini (magistrati, avvocati, ausiliari del giudice, professionisti).

Il Sito del Tribunale di Varese, perciò, ha come primo destinatario il cittadino, a cui vuole offrire uno spazio per agevolare il rapporto con l’amministrazione giudiziaria anche attraverso lo scambio di informazioni e di documenti. Un servizio per aiutare a vivere meglio il rapporto con il mondo della giustizia, un luogo virtuale dove poter chiedere e poter ottenere informazioni sulle molteplici attività degli Uffici giudiziari locali. Attraverso il Sito il cittadino può inoltre contribuire, con idee e suggerimenti, al miglioramento del servizio giustizia divenendone così un protagonista attivo.

Le sezioni del Sito <IL GIUDICE TUTELARE>, <IL GIUDICE DI PACE>, < L’URP RISPONDE> con il servizio FAQ, e, soprattutto, <IL CITTADINO - Come fare per> vogliono offrire al Cittadino sostanzialmente una *Carta dei Servizi*, mettendo a sua disposizione una modulistica e uno strumento di informazione e di ausilio in tutti quei problemi legali per i quali non è necessario il patrocinio di un avvocato.

La guida si propone, perciò, di essere un “supporto” all’utente dei servizi del Tribunale, soprattutto nel settore della “Volontaria Giurisdizione”, materia nella quale non occorre, di norma, essere assistiti da un avvocato.

Ma, come dicevo prima, il Sito si indirizza anche agli operatori giudiziari, offrendo varie utilità sotto forma di informazioni tecniche o servizi (come ad esempio, le tabelle del contributo unificato e dei diritti di copia; la procedura per il calcolo del danno risarcibile e della liquidazione del compenso al CTU; la tabella degli oggetti delle cause civili; l’Albo dei CTU e l’Elenco dei professionisti delegati alle vendite coattive immobiliari; l’applicativo Ge.Pro.Con.; una produzione documentale, come rassegna di giurisprudenza, di relazioni, di protocolli di udienza; di avvisi, ecc.).

Infine, è già implementata ed è in via di sperimentazione una particolare funzionalità che permetterà all’utente cittadino di richiedere e prenotare telematicamente atti notori, rinunce a eredità, ecc.

8. Il mantenimento dell’efficacia della struttura. Il monitoraggio dei carichi lavorativi e l’ufficio statistico.

Non è immaginabile ideare un qualsiasi progetto e, in particolare, non è pensabile predisporre un progetto organizzativo di un ufficio giudiziario senza la conoscenza dei carichi lavorativi e delle risorse che possono sostenerli ed affrontarli. E le

rilevazioni statistiche sono lo strumento magari fastidioso ma fondamentale per produrre questa conoscenza; interessarsi alle statistiche dell'Ufficio non deve essere considerata una attività secondaria, marginale, riservata a pochi eletti; la statistica, invece, è per il Capo dell'Ufficio uno strumento di lavoro normale e ordinario, come lo sono i codici e le circolari.

Il progetto tabellare di organizzazione dell'ufficio giudiziario, però, è un modello dinamico nel senso che, dovendo soddisfare l'esigenza primaria di un efficiente servizio giustizia (ce lo impongono l'art. 97 e l'art. 111 Cost.) -per quanto reso possibile dalle risorse a disposizione-, deve essere adattato alle situazioni che via via si vengono a presentare, intervenendo, se del caso, con proposte di variazione tabellare.

Nell'attuazione del progetto tabellare un ruolo rilevante deve essere riservato al monitoraggio dei carichi di lavoro e delle attività; questo consente di avere costantemente il polso della situazione e dello svolgimento dei programmi.

Il progetto tabellare passa attraverso le fasi della programmazione, dell'attuazione e della verifica del risultato.¹⁹

Ora, la verifica può riguardare anche la fase di attuazione del progetto (verifica in corso d'attuazione) con la finalità di assicurare nel tempo la coerenza e l'efficacia del programma rispetto agli obiettivi, per individuare tempestivamente eventuali criticità e approntare le relative soluzioni.

La possibilità di mantenere l'efficienza, in corsa, del progetto dipende dalla disponibilità di informazioni adeguate sullo stato di attuazione del programma.

Tali notizie sono fornite dal monitoraggio, con il quale si intende il complesso di procedure, di tecniche e di attività volte alla rilevazione dei dati relativi allo stato di attuazione del programma.

Un monitoraggio efficace permette di:

- verificare lo stato di attuazione del programma e quindi eventuali progressi;
- fornire gli elementi informativi necessari per l'attività di controllo e per l'eventuale adozione di interventi correttivi migliorativi;
- fornire la base informativa per l'attività di verifica dei risultati.

¹⁹ Una tale partizione del progetto tabellare è messa in evidenza chiaramente nella Circolare sulla formazione delle tabelle di organizzazione degli uffici giudiziari per il biennio 2006-2007, e nella relazione che l'accompagna, laddove dispone (lettera c- dei principi generali) che la proposta tabellare sia accompagnata, tra l'altro, da una relazione sul raggiungimento degli obiettivi (ovvero sulle ragioni del loro mancato conseguimento) nonché sui *"monitoraggi eseguiti all'interno di ciascun ufficio per verificarne la realizzazione e tutte le iniziative assunte al riguardo"*.

In definitiva, il monitoraggio rappresenta uno strumento fondamentale a supporto dell'attività di controllo, della attività di riprogrammazione, della ottimizzazione della gestione delle risorse e, infine, della analisi e della valutazione dei risultati.

Al Tribunale di Varese è in uso un sistema di rilevazione dei dati a fini statistici costituito da diverse procedure, alcune in via di sperimentazione, altre in via di completamento, che consentirà di produrre statistiche nel settore civile e in quello penale (una particolare procedura gestisce il monitoraggio delle udienze penali) e anche di misurare la forza lavoro (presenze, assenze) del personale amministrativo poiché, come è noto, l'analisi dei flussi lavorativi, perché sia attendibile, idonea a dare una lettura significativa e quindi veramente utile dello stato dell'Ufficio, non può prescindere dalla conoscenza delle risorse impiegate per fronteggiarli.

9. Conclusioni.

Questo scritto si apre con un interrogativo a cui non pretendevo (e non pretendo) di avere dato una risposta, anche perché le riposte sono tante e la mia intenzione era (ed è) quella di indicare delle possibili linee direttrici per tentare di recuperare efficienza di un ufficio giudiziario complesso come è il tribunale, perché noi siamo sì rassegnati a doverci misurare quotidianamente con risorse sparagnine ma non siamo rassegnati e non vogliamo rassegnarci a continuare a dare un servizio giustizia inefficiente, che umilia gli utenti ma prima ancora costituisce motivo di disagio per noi magistrati.²⁰

²⁰ E' notizia di questi giorni che il Consiglio dei Ministri in data 23 maggio 2007 ha approvato il disegno di legge Mastella sull'*ufficio per il processo*, che, tra l'altro, prevede l'assunzione dall'esterno, con concorso, di 2.800 unità di personale dell'area C (cancellieri, esperti informatici, statistici, contabili), la riqualificazione del personale e la revisione delle piante organiche. E' una buona notizia e sicuramente gli uffici ne potranno trarre nuova linfa, a patto però che ai buoni propositi seguano i fatti e che le piante organiche siano rideterminate secondo le effettive esigenze della giustizia, e non secondo logiche estranee ai principi di efficienza, e che si privilegi -come preannunciato- l'assunzione del personale su cui grava il carico delle udienze (cancellieri C1 e B3) oltre al personale del cd. ruolo tecnico, appositamente creato in vista dell'introduzione del processo civile telematico. Da non sottovalutare è, inoltre, il rischio che la riqualificazione del personale e lo scorrimento ai livelli superiori, se non attuati con la necessaria gradualità e con una revisione ragionata degli organici, possano determinare "scompiglio" negli uffici in caso di posizioni soprannumerarie e di conseguente necessità di trasferimenti.

Nel programma del Governo il provvedimento sull'ufficio del processo dovrebbe contribuire (assieme alle misure sulla procedura civile e penale già presentate in Parlamento) a diminuire la durata dei procedimenti giudiziari, intervenendo sul versante dell'organizzazione. In tale direzione muove la previsione della adozione del processo civile telematico, entro il 30 giugno 2010, in settori sensibili come l'ingiunzione, l'esecuzione immobiliare e le controversie in materia di previdenza e assistenza obbligatoria. Per agevolare il decollo del processo on line il disegno di legge contiene una delega che

Qualcuno forse avrà la curiosità di sapere come e con quali mezzi il Tribunale di Varese è riuscito a raggiungere un discreto stato di informatizzazione e con questo, confidiamo, anche di efficienza.

Ebbene, lo sottolineo solo per incoraggiare chi magari ha tante idee e non riesce a realizzarle: noi non abbiamo dietro esperti di organizzazione o di altre scienze o consulenti né abbiamo avuto finanziamenti; abbiamo potuto contare solo sulle nostre forze. Quanto vi ho descritto, con esclusione della architettura e sviluppo di sistema del Sito e della procedura Ge.Pro.Con, è opera di tre persone: oltre a me, un funzionario dell’Agenzia delle Dogane appassionato di informatica, il dr. Tommaso De Angelis, che, autorizzato dal Direttore Regionale per la Lombardia, ha gratuitamente dedicato il proprio tempo libero all’iniziativa, ed un sottufficiale della GdF, il V.Brig. Giuseppe Nucifora. Fondamentali, inoltre, sono stati la condivisione del progetto da parte di tutti i magistrati e del personale amministrativo del Tribunale ed il sostegno dell’Ordine degli Avvocati e dell’Ordine dei Dottori Commercialisti di Varese, che si sono assunti gli oneri economici dei supporti informatici di alcune delle iniziative prima descritte e che, anche in questa occasione, voglio ancora una volta ringraziare, unitamente a quanti hanno collaborato, a vario titolo e con compiti diversi, alla realizzazione del progetto.

Emilio Curtò

incentiva la notifica telematica e la previsione di uno “sconto” dei diritti sulle copie degli atti rilasciate in formato elettronico.

L’ufficio del processo, in particolare, dovrà assicurare un’attività di supporto alla magistratura, garantendo in particolare la ricerca dottrinale e giurisprudenziale, la cura de rapporti con le parti e il pubblico, l’organizzazione dei nuovi procedimenti, la formazione e la tenuta dell’archivio informatico.