

I luoghi comuni da sfatare della giustizia civile*¹

di Claudio Castelli

Presidente della Corte d'appello di Brescia

Per andare oltre i luoghi comuni sullo stato della giustizia civile nel nostro Paese occorre analizzare i diversi aspetti della sua più recente evoluzione, esaminando e discutendo i dati sulle pendenze, i livelli di produttività dei magistrati, il tasso di litigiosità, le performance dei migliori tribunali e le ragioni delle diversità territoriali. La realizzazione dell'obiettivo, indicato nel PNRR, di ridurre i tempi della giustizia civile del 40% entro il 2025, è affidata ad una pluralità di interventi: l'attuazione su vasta scala dell'Ufficio per il processo, il recupero dell'arretrato attraverso interventi mirati negli uffici con maggiori difficoltà, la digitalizzazione, lo sviluppo delle ADR, le modifiche del rito. Ma per avere successo tali azioni dovranno essere articolate in un progetto organico, gestito da una *governance* ampia, capace di coinvolgere tutte le componenti del giudiziario: magistrati, dirigenti, avvocati, personale giudiziario, tecnici.

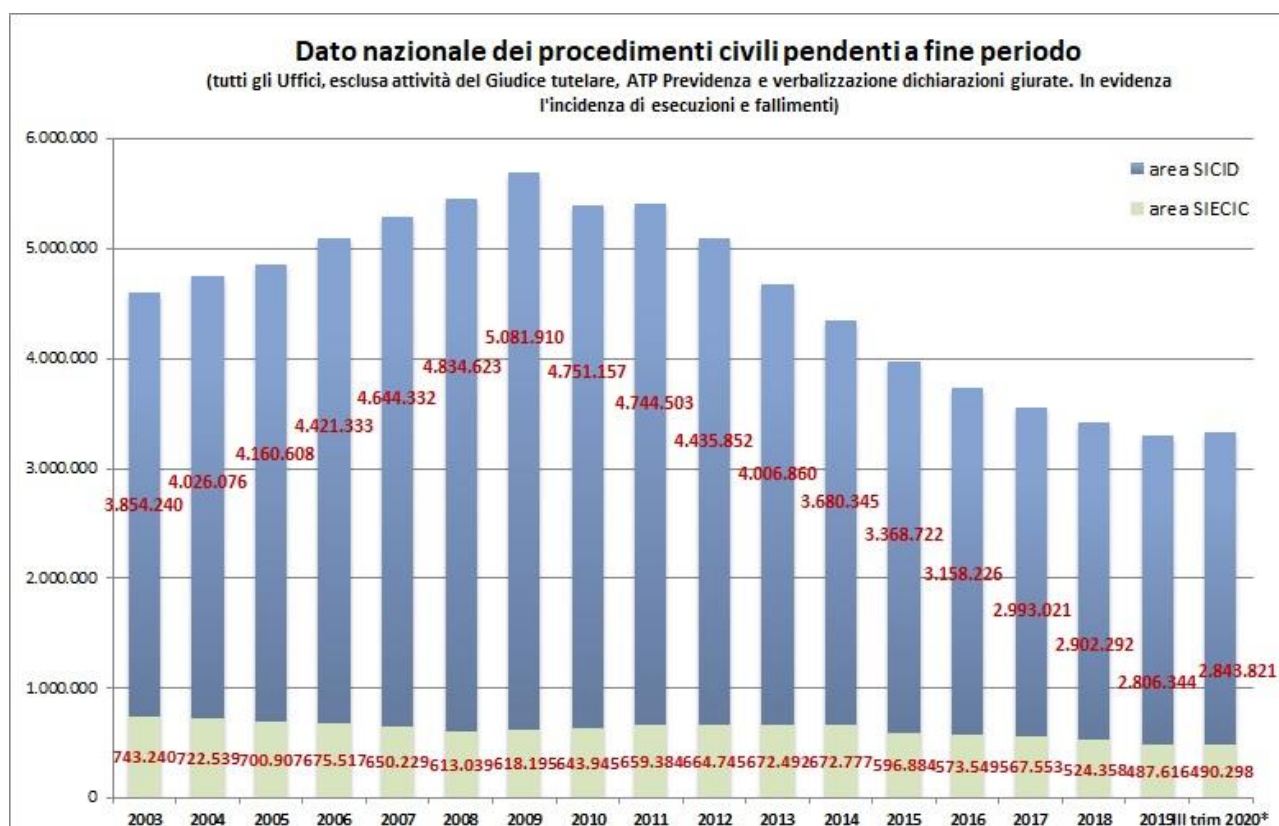
1. Una discussione popolata da luoghi comuni e che si disinteressa dai dati.

La discussione sulla giustizia civile è costellata di luoghi comuni che ignorano la sua realtà profonda, le forti differenze territoriali e le variabili esistenti. Ciò non riguarda solo l'immagine che viene presentata sui mass media, ma lo stesso dibattito tra specialisti, accademico e, inevitabilmente, politico. Quanto sorprende è come vengano presi solo i dati più impressionistici e superficiali (la durata media dei processi, le pendenze), mentre non venga in alcun modo approfondito e tenuto conto dell'evoluzione che la giustizia civile ha avuto in questi anni, le ragioni delle diversità territoriali, le variabili che incidono e quelle indifferenti alle performance dei diversi uffici. Questa mancanza di cultura del dato e di interesse ad una politica di lungo respiro è una delle cause che portano ad affastellare riforme a nuove riforme, senza mai aspettare gli effetti di quella precedente e senza analizzarne i risultati e a prospettare grandi riforme più per l'effetto taumaturgico che la parola "riforma" suscita che per i concreti risultati che si possono avere.

2. La giustizia civile è all'anno zero?

Nonostante tempi tuttora troppo lunghi ed un arretrato imponente se andiamo ad analizzare le pendenze di cause civili in Italia vediamo come siamo in costante miglioramento sia come numeri assoluti, sia come cause arretrate (intendendo per esse le cause ultra triennali per il primo grado ed ultra biennali per l'Appello).

¹ Il presente articolo è una libera rielaborazione di *I Progressi della Giustizia civile in Il processo civile oggi* in omaggio a Giorgio Costantino, a cura di Riccardo Fuzio, 2021 Cacucci Editore



*Dati ministeriali

Un calo dalle 5.081.910 cause del 2009 alle 2.806.344 del 2019 è emblematico: significa una riduzione del 45 %. Anche se parliamo di dieci anni, un risultato di grande spessore.

Andamento dell'arretrato civile
Dato nazionale relativo a Corte di Cassazione, Corte di appello e Tribunale ordinario. Anni 2013 - 2019 e III trimestre 2020

Arretrato Civile

Anno	Ultra-annuali in Cassazione	Peso % della materia tributaria sull'arretrato della Cassazione	Ultra-biennali in Corte di Appello	Ultra-triennali in Tribunale(1)
2013	69.916	40%	198.803	646.146
2014	70.746	44%	196.903	592.128
2015	74.803	48%	175.894	516.148
2016	77.544	50%	152.499	459.622
2017	77.133	52%	127.244	407.017
2018	75.206	56%	110.033	369.436
2019	78.687	55%	98.371	337.740

III trimestre 2020	86.011	52%	100.235	352.481
--------------------	--------	-----	---------	---------

(1) Dati ministeriali. In linea con la metodologia Cepej, è riportato il dato sull'arretrato civile "patologico" che esclude l'attività del giudice tutelare, dell'ATP, della verbalizzazione di dichiarazioni giurate, delle esecuzioni mobiliari ed immobiliari e dei fallimenti.

Anche quanto all'arretrato ultra triennale per i Tribunali e ultra biennale per le Corti, il dato è ampiamente positivo con una riduzione del 49 % delle Corti e del 46 % nei Tribunali.

Risultati notevoli che derivano da diversi fattori, con un combinato di interventi legislativi, organizzativi ed economici che hanno puntato da un lato sulla deflazione del contenzioso giudiziario² e dall'altro sull'aumento della efficienza e della produttività degli uffici.

3. I magistrati producono poco?

Il luogo comune secondo cui tempi e arretrato dipendono dalla scarsa laboriosità dei magistrati o da una generale disorganizzazione degli uffici giudiziari è semplicemente falso.

Dal rapporto periodico che il CEPEJ³ pubblica ogni due anni di comparazione tra i vari sistemi europei risulta che il clearance rate ovvero il rapporto tra sopravvenuti e definiti che dà un'indicazione sulla capacità di definizione da parte di un ufficio o sistema giudiziario risulta che in Italia l'indice è stato il 118 % nel 2010, il 131% nel 2012, il 119% nel 2014, il 113 % nel 2016 ed il 103 % nel 2018,⁴ quando la media europea è sempre coincidente o prossima a 100. Risultati molto positivi che comunque scontano l'esistenza di un forte arretrato. Ma anche verificando l'attività svolta vediamo come le definizioni in primo e secondo grado siano sempre superiori rispetto alle sopravvenienze ed anzi come sia stato significativamente aggredito l'arretrato patologico (ovvero le cause ultra triennali in Tribunale e ultra biennali nelle Corti). Difatti i tre trend dominanti che appaiono caratterizzare l'ultimo decennio sono una diminuzione della domanda, un calo meno accentuato di tale diminuzione dei procedimenti definiti e come risultato complessivo una costante riduzione delle pendenze.⁵ La riduzione della domanda è probabilmente legata anche al complessivo andamento dell'economia dato che il contenzioso è figlio della ricchezza e in epoca di crisi si contrae. La diminuzione della capacità di smaltimento degli uffici giudiziari si spiega con la strategia (first in, first out) di privilegiare la definizione delle cause ultra biennali e ultra triennali e con il legame inscindibile che si crea tra cause introitate e definite (ad un maggior numero di cause introitate corrisponde un incremento di quelle definite). Dati complessivi comunque molto positivi da cui si trae un'ottima laboriosità.

4. In Italia la litigiosità è eccessiva?

Un altro luogo comune falso è che in Italia vi sia un eccessivo carico sugli uffici giudiziari derivante da una litigiosità del tutto sproporzionata.

Ciò era sicuramente vero anni fa: nel 2006 in Italia il numero di nuove cause avviate rispetto alla popolazione, un indicatore abituale del tasso di litigiosità, era più del triplo di quello riscontrato in Germania e il doppio di quello francese e spagnolo.

² Si tratta di interventi svolti su più piani, di semplificazione processuale, di aumento dei costi di accesso al processo, di modifica della ripartizione di competenza, di incremento delle ADR, di parziale revisione delle circoscrizioni, di digitalizzazione e di introduzione di strumento di stimolo, di realizzazione dell'Ufficio per il processo, di monitoraggio e controllo delle performances.

³ Commissione europea per l'efficacia della giustizia del Consiglio di Europa (CEPEJ)

⁴ Rapporto CEPEJ 2020 (dati 2018) pag.128, <https://rm.coe.int/evaluation-report-part-1-english/16809fc058>

⁵ Banca d'Italia, *Quaderno 401* citato, pagg. 9 - 25

Ma non è più così: da diversi anni si è avuto un calo del tasso di litigiosità, ovvero il numero di cause civili proposte ogni 1000 abitanti. Il tasso di litigiosità oggi risulta maggiormente contenuto vedendo i dati dell'ultimo rapporto CEPEJ 2020 (dati 2018). Difatti da tali dati risulta che la litigiosità in primo grado in Italia è sempre superiore alla media europea, ma in termini molto più limitati: 2,6 cause contenziose ogni 100.000 abitanti contro la media di 2,4 e la mediana di 2,2. Un tasso di litigiosità comunque superiore alla Francia (2,2), alla Germania (1,5), ma inferiore a Spagna (2,7) e Polonia (3,4). Il dato è solo in parte diverso per il II grado dove la mediana europea è dello 0,23 cause ogni 100.000 abitanti e l'Italia è nella media, mentre è del tutto preoccupante nelle Corti Supreme dove a fronte di una pendenza media in Europa di 0,02 cause per ogni 100 abitanti l'Italia passa dalle 0,16 del 2010 alle 0,18 del 2018.

Il tasso di litigiosità italiano è elevato, ma anch'esso va disaggregato sia per materia, sia a livello territoriale. Difatti due settori che "inquinano" il dato complessivo sono quelli degli accertamenti tecnici preventivi e previdenziale. Da un'analisi mirata condotta nel 2016⁶ emergeva che 5 distretti (Napoli, Roma, Palermo, Lecce e Bari) pesavano per il 65 % del totale nazionale sia nelle iscrizioni che nelle pendenze di Accertamenti Tecnici Preventivi. Il paragone tra iscritti e pendenti di due distretti simili come bacino di utenza quali Napoli e Milano è impietoso: 37.085 iscritti e 56.637 pendenze per Napoli contro 1076 e 767 per Milano. Analoghe le considerazioni quanto alla previdenza laddove i primi 5 distretti (Napoli, Lecce, Bari, Roma, Catanzaro) pesano per il 53 % degli iscritti e per il 57 % delle pendenze nazionali. Sempre impietoso è il paragone tra distretti con simile bacino di utenza come Bari e Brescia (10.211 iscrizioni e 39.119 pendenze per Bari contro 1166 e 1702 per Brescia). Questa disaggregazione consente di capire quanto le dinamiche sociali ed assistenziali si riverberino nella giustizia e come se si vuole contenere la domanda occorranza interventi specifici mirati su questi settori.

5. Abbiamo anche Tribunali e Corti che hanno tempi accettabili?

Da uno studio dell'Osservatorio per il monitoraggio degli effetti sull'economia delle riforme per la giustizia già risultava nel 2015 che i 27 migliori Tribunali italiani avevano una performance non molto lontana da quella dei migliori tribunali esteri con una durata del processo in primo grado che oscillava tra 320 e di 614 giorni.⁷ E nel 2019 i Tribunali che rientrano nella soglia del Timeframe D della CEPEJ (meno del 10 % di cause pendenti da oltre 36 mesi) sono 38 su 140, tra cui più della metà dei Tribunali dei distretti di Trieste, Torino, Milano, Palermo), mentre in ben 13 distretti nessun Tribunale rientra in questo quadro.⁸

Da un esame dei Tribunali che rientrano nel segmento più virtuoso si traggono immediatamente due conseguenze: - non risponde al vero che i migliori sono piccoli tribunali con bassi carichi, in quanto la distribuzione per fascia dimensionale dei migliori tribunali è molto simile a quella nazionale (vi rientrano ad esempio Milano, Torino, Monza); - il dato territoriale è rilevante, ma non determinante, dato che se è vero che la media della situazione dei Tribunali del Sud Italia e della Sicilia è peggiore, anche in queste Regioni ci sono Tribunali che hanno ottime performance (vedi Marsala, Palermo, Torre Annunziata, Termini Imerese, Trapani).

Il dato territoriale conta, se i distretti in cui sono pendenti più cause triennali sono Napoli, Roma, Catanzaro, Bari, Salerno, Catania, Messina, Lecce, Cagliari, Potenza, Firenze. Solo al 12° posto compare il primo distretto del Nord (Venezia).¹⁰ Se poi si prendono in esame i singoli Tribunali si riscontra come la percentuale di cause ultra triennali sul totale delle cause civili pendenti varia dall'1 % di Marsala, al 2 % di Ravenna, sino al 58 % di Vallo della Lucania e al 56 % di Barcellona Pozzo di

⁶ *Efficacia (ed efficienza) della giustizia civile in Italia. Una analisi della domanda e dell'offerta alla luce dei progressi recenti*, a cura di Fabio Bartolomeo e Magda Bianco, 30 novembre 2016.

⁷ *Giustizia civile. Incontro tra Ministero e CSM. Misurare le performance dei tribunali*. Elaborazione di Roger Abravanel, Stefano Proverbio e Fabio Bartolomeo.

⁸ Minniti, Telloli, op. cit., pag. 5 – 6.

⁹ *Giustizia Civile. Incontro tra Ministero e CSM*, cit. pag.26.

¹⁰ Luca Minniti, Giorgia Telloli, *Conoscere l'arretrato della giustizia civile: una necessità in vista delle imminenti scelte politiche*, in *Questione Giustizia* on line (aprile 2020).

Gotto. Dato che dimostra come l'eterogeneità non riguardi solo macro aree geografiche, ma operi anche all'interno di queste macro aree.

6. Le diverse performance dipendono dalle risorse a disposizione?

Non vi è un rapporto biunivoco tra risorse e rendimento: da un'analisi effettuata da Franco Cantarano¹¹ sui dati ministeriali relativi ai Tribunali a fronte di una media nazionale di 484 procedimenti come carico medio per ogni magistrato e di 163 fascicoli per ogni addetto amministrativo (dato ricavato con un rapporto tra le sopravvenienze negli anni 2017 – 2018 – 2019 e la pianta organica 2020 dei magistrati) le discrepanze risultano evidenti andando da un minimo di 233 procedimenti a 784 quanto ai magistrati e da 73 a 319 quanto agli addetti amministrativi. Quanto sorprende non sono le differenze esistenti, per certi versi inevitabili e fisiologiche, ma l'entità di queste differenze con un rapporto di 1 a 3 quanto ai magistrati e di 1 a 4 quanto al personale amministrativo. Dati che tra l'altro sarebbero ancora peggiori se si tenesse conto non degli organici astratti, ma delle presenze effettive (ed alcune delle sedi più oberate sono anche tra quelle che maggiormente soffrono di scopertura degli organici).¹²

E' facile rilevare come questi Tribunali si situano in modo estremamente diversificato sia come pendenze che come percentuale di cause ultra triennali pendenti:

	Tribunale	Percentuale cause ultra triennali	Carico medio per magistrato	Carico medio per personale
Maggiore carico medio magistrato	Brescia	19 %	784	319
	Pisa	35 %	769	234
	Tivoli	16 %	766	271
	Nocera Inferiore	36 %	765	260
	Teramo	25 %	765	227
Minore carico medio magistrato	Vibo Valentia	52 %	357	123
	Palmi	14 %	325	111
	Reggio Calabria	25 %	277	93
	Locri	23 %	270	98
	Caltanissetta	15 %	233	73

Identico ragionamento si può fare per le Corti di Appello.

¹¹ Dirigente del Tribunale di Pisa che con un lavoro di grande efficacia ed interesse rielabora i dati ministeriali in tabelle comparate tra i diversi uffici.

¹² Non sono stati inseriti in queste tabelle i dati relativi a Napoli Nord (che avrebbe una delle situazioni peggiori in tutta Italia come carico di lavoro in particolare del personale, ma anche dei magistrati), trattandosi di ufficio di recente istituzione e relativi ai Tribunali dell'Abruzzo, ancora in attesa di realizzazione della revisione delle circoscrizioni.

	Corte di Appello	Percentuale cause ultra biennali	Carico medio per consigliere	Carico medio per personale
Maggiore carico medio per magistrato	Ancona	42 %	203	100
	Perugia	14 %	202	78
	Catanzaro	28 %	202	92
Minore carico medio per magistrato	Reggio Calabria	49 %	123	49
	Milano	7%	119	68
	Trento	6 %	68	20

Non vi è quindi un rapporto biunivoco tra risorse assegnate e performance di un ufficio.

7. Quali sono le ragioni di queste differenze?

Le ragioni di queste differenze non derivano da una minore laboriosità di una o di un'altra sede, come pure è riduttivo farla discendere fondamentalmente da dalla leadership. I problemi sono più complessi e, sia pure fondandosi su di un'analisi empirica, si può ritenere che le forti discrepanze esistenti derivino da diversi fattori combinati. Il primo e centrale, è il contesto ambientale, che vuol dire funzionamento della Pubblica Amministrazione, capitale sociale, clima complessivo. La stessa tipologia di causa celebrata in una media città del Nord Italia o in analoga città della Calabria ha un tasso di difficoltà, di facilità di trovare una soluzione, di avvalersi della collaborazione di enti locali, totalmente diversa e gli ostacoli che occorre superare per raggiungere un buon funzionamento sono anch'essi estremamente differenti.

Si sconta poi il peso dell'arretrato formatosi che in molti uffici viene ad essere una zavorra che appesantisce tutto il funzionamento di un ufficio e il forte turn over dei magistrati, particolarmente accentuato nelle zone del Sud Italia e nelle sedi vicino alle grandi metropoli.

I pochi studi che sono stati effettuati in materia dimostrano che una causa gestita sempre dallo stesso magistrato dura un terzo di meno di una causa condotta da due o più magistrati che si succedono. E, specie nel Sud Italia (ed in alcuni Tribunali tra cui quelli prima citati al fondo della classifica) il tasso di turn over è fortissimo con sedi popolate quasi esclusivamente da magistrati alla loro prima esperienza professionale che, appena possono, chiedono ed ottengono il trasferimento nelle zone di provenienza. I dati diffusi dal Ministero in occasione dello studio per la proposta delle nuove piante organiche dei magistrati sono emblematici: il numero di spostamenti dal distretto di origine supera i 700 solo per i distretti di Milano, Torino e Catanzaro mentre è scarsamente significativo (sotto i 412) per i distretti di Trento, Trieste Genova, Firenze, Perugia, Ancona, L'Aquila, Campobasso Bari, Lecce, Potenza, Salerno, Messina e Catania. Mentre gli uffici di destinazione maggiormente richiesti e dove avvengono i trasferimenti sono principalmente Roma e Napoli (oltre i 1000) e poi Firenze, Bologna e Milano oltre i 700. E' indubbio che il trasferimento di un magistrato allunga i tempi della giustizia per la perdita di know how, per la necessità di ristudiare le cause da parte di un altro giudice, che magari la imposta in maniera differente, oltre che per rinnovare il dibattito nel settore penale.¹³ Il turn over eccessivo è stato combattuto, ma non risolto, dapprima con gli incentivi per le sedi disagiate e poi con l'aumento a quattro anni del periodo minimo di permanenza, anche nel primo incarico, prima di poter avanzare domanda di trasferimento. Dato, quello relativo al turn over e ai suoi effetti sulle performance, che rivela come ancora oggi l'attività del giudice sia ancora molto artigianale e in larga parte dipendente dal singolo nel settore civile, mentre nel settore penale è

¹³ Alice Guerra, Claudio Tagliapietra, *Giustizia: il trasferimento allunga i tempi*, agosto 2017, in lavoce.info

condizionata dalle norme processuali che impongono la rinnovazione del dibattimento in caso di sostituzione di un componente del collegio.

Vi è poi l'ovvio e forte impatto che viene ad avere la leadership ovvero la capacità della dirigenza sia magistratuale che amministrativa di organizzare l'ufficio, di proporre progetti, di creare coesione, di coinvolgere l'avvocatura e gli enti territoriali in partnership.

8. Nessuna bacchetta magica.

Non vi è un solo terreno di soluzione e non ci sono bacchette magiche.

In particolare sbaglia chi pensa che il terreno fondamentale su cui operare sia quello del rito e delle modifiche processuali. Al riguardo non si può che concordare con il parere del Consiglio direttivo dell'Associazione Italiana Studiosi del Processo Civile (Aispc) del 18 novembre 2019 in relazione al disegno di legge di riforma del processo civile: si è messo in evidenza "preliminarmente ad ogni altra valutazione, come sia inutile, per non dire dannoso, intervenire ancora sulle regole del processo, quando invece noto che problemi che incidono sull'efficienza della macchina della giustizia civile emergono, quasi esclusivamente, sul piano strutturale e organizzativo". "... L'incessante moto riformatore che ha interessato la giustizia civile nell'ultimo decennio, non solo non ha prodotto risultati positivi in termini di durata e di efficienza del processo, ma ha comportato un senso di diffuso disagio tra gli operatori, in quanto il principio pacificamente riconosciuto che la stabilità delle regole processuali costituisce fattore primario per la più virtuosa attività degli avvocati e del giudice."

Del resto basta vedere l'estrema diversità di funzionamento dei diversi Tribunali e delle diverse Corti italiane, che, nonostante tutto, applicano il medesimo rito per rendersi conto come una grande riforma tesa a ridurre i tempi dei processi non possa essere basata sulle ennesime modifiche processuali: ciò forse servirà a livello propagandistico, ma non ad avere risultati.

Tra l'altro si trascura come ormai operiamo nell'ambito del Processo Civile Telematico e, anche se gli interventi normativi paiono ignorare che occorrerebbe cambiare paradigma e strutturare un codice non più pensato per carta e calamaio, ma realmente digitale, qualsiasi modifica processuale richiede mesi quando non anni per essere trasposta nel Processo Civile Telematico e diventare quindi operativa.

In sostanza non possiamo pensare a interventi risolutivi puntando su una sola misura, ma piuttosto ad una strategia che intervenga nell'ambito di una visione generale su diverse strade: la digitalizzazione, il contenimento della domanda, le ADR, l'ottimizzazione dell'apporto della magistratura onoraria, la soluzione da dare alle piccole controversie, i progetti di innovazione come l'ufficio per il processo, i focus per interventi su singole materie o sui grandi utenti (banche, assicurazioni, INPS).

Contenere la domanda giudiziaria che si riversa sui Tribunali è uno dei canali di soluzione che va fermamente perseguito, ma la strada non può essere quella di rendere più costoso o disagiata il ricorso alla giustizia in quanto ciò porta semplicemente a negare diritti e a frustrare la domanda sostanziale di giustizia. Per questo sono centrali da un lato le ADR in tutte le forme possibili - dall'arbitrato, alla negoziazione assistita, alla mediazione -, dall'altro ideare forme semplificate di risposta giudiziaria alle piccole controversie (le c.d. "small claims"), quelle di valore così basso che il costo della causa induce a non coltivare. Per le ADR si tratta di trarre insegnamento dalle esperienze virtuose comunque sviluppatasi in questi anni: il successo della mediazione in alcuni settori

(condominio, diritti reali, locazione, contratti bancari)¹⁴, la positiva esperienza a Firenze della conciliazione delegata (progetti Nausicaa.¹⁵e Giustizia Semplice¹⁶), l'Arbitro Finanziario Bancario¹⁷.

A ciò si potrebbe aggiungere l'introduzione di un procedimento per le piccole controversie (con valore inferiore ai 3000 – 5000 €) alla stregua del Regolamento europeo (Regolamento (CE) n. 861/2007 del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'11 luglio 2007) che istituisce un procedimento europeo per le controversie di modesta entità nei contenziosi relativi a controversie transfrontaliere di modesta entità (sotto i 5000 €) e a ridurne le spese. Le previsioni che potremmo tranquillamente mutuare nell'ordinamento italiano puntano su modelli standard di domanda, su modalità semplificate, su trattazione scritta e su di un'udienza (solo se necessaria) che si svolge avvalendosi di appropriate tecnologie di comunicazione a distanza, come la videoconferenza o la teleconferenza, sentenza immediatamente esecutiva e spese processuali limitate.

9. Le prospettive del PNRR

L'obiettivo che l'Italia si è data con il PNRR per la giustizia civile è di ridurre i tempi del 40 % entro il 2025. Obiettivo che si pensa di raggiungere tramite cinque interventi: la realizzazione su larga scala dell'Ufficio per il processo (cui sono riservate 16.000 assunzioni a termine di giovani laureati), il recupero dell'arretrato attraverso interventi mirati negli uffici con maggiori difficoltà, la digitalizzazione, lo sviluppo delle ADR, le modifiche del rito.

Proposte che dovrebbero essere articolate in un progetto organico nell'ambito di una strategia complessiva e con una governance ampia e condivisa. E' l'occasione non per parlare, come si continua a fare in modo generico e del tutto ideologico, di riforma della giustizia, ma di cambiare davvero le cose facendo partire un processo di change management e di salto culturale dell'intero mondo giudiziario. Ma questo impone coinvolgimento e condivisione di tutte le componenti che agiscono oggi nella giustizia: magistrati, dirigenti, avvocati, personale giudiziario, tecnici.

E' appunto l'occasione per fare e far fare un salto di qualità, in un'ottica di radicale modernizzazione dell'attività degli operatori e del funzionamento degli uffici.

Nonostante tutto, e nonostante il PCT, l'attività del giudice civile è tuttora un'attività artigianale, di alto artigianato, ma artigianale, che si fonda sulla capacità del singolo di studiare e "lavorare" una controversia e di individuare una soluzione. Tant'è che, molto più che in altri settori, determinante nel settore civile è tuttora il numero dei magistrati addetti e la quantità di cause che possono essere portate in decisione, vero e proprio collo di bottiglia del sistema. Ed anche se l'informatizzazione e lo sviluppo ormai inarrestabile del PCT hanno portato ad enormi progressi, non si è ancora approdati ad una reale digitalizzazione, ma semplicemente alla dematerializzazione del cartaceo. La

¹⁴ <https://webstat.giustizia.it/Analisi%20e%20ricerche/Mediazione%20Civile%20al%2031%20marzo%202021.pdf>

¹⁵ <https://www.tribunale.firenze.giustizia.it/Content/Index/42489>;

Luciana Breggia, *Il Progetto Nausicaa del Tribunale di Firenze: esperienza virtuosa di invio in mediazione*, in QG on line n.1/2015.

¹⁶ Il Progetto nasce da una Convenzione del 2017 tra Tribunale di Forenza, Camera di Commercio, Università di Scienze Giuridiche, Fondazione CR Firenze, Organismo di Conciliazione Firenze OCF, Ordine dei Consulenti del Lavoro, Ordine dei Geometri. Su progetto e esiti vedi <http://attionline.provincia.fi.it/DisplayDocFileContent.aspx?fileSerialNo=2753141&doExtractInnerFile=Y&outerFileExt=p7m&innerFileExt=pdf#:~:text=Il%20progetto%20sperimentale%20Giustizia%20Semplice,efficacia%20ed%20efficienza%20delle%20procedure>.

<https://www.tribunale.firenze.giustizia.it/News/Detail/146268>

¹⁷ L'Arbitro Bancario Finanziario, strumento di risoluzione stragiudiziale delle controversie che possono sorgere tra i clienti e le banche e gli altri intermediari in materia di operazioni e servizi bancari e finanziari, che sia pure con numeri molto limitati (20000 l'anno) ed in tempi estremamente limitati (l'ultimo dato parla di 105 giorni) risulta estremamente efficace. La composizione qualificata dell'organo (Banca di Italia) e le sanzioni puramente reputazionali, ma molto temute che accompagnano il mancato rispetto della decisione rendono particolarmente interessante l'istituto con possibilità di estensione ad altri ambiti specialistici analoghi. <https://www.arbitrobancariofinanziario.it/>

digitalizzazione non è mera tecnica, ma rappresenta un progetto di organizzazione, applicazione delle tecnologie e dell'intelligenza artificiale e comunicazione su cui va recuperato un pieno dominio. La digitalizzazione è un'ipotesi strategica di supporto, di concettualizzazione e ridisegno della giustizia nei suoi più diversi aspetti. Deve significare buona organizzazione e buona giurisdizione.¹⁸

L'Ufficio per il processo e l'inserimento negli uffici giudiziari di 16.000 giovani laureati può essere una grande occasione di passare da un sistema artigianale ad un sistema organizzato in cui il magistrato non sia più il factotum, ma colui che ha fatto e si dedica fundamentalmente al core business della sua funzione ovvero alla decisione, lasciando le attività a minore valore aggiunto o ripetitive a personale qualificato che troverà in questa attività un eccezionale momento di formazione. La prospettiva è superare la realtà del magistrato monade senza alcuna assistenza, per inserirlo come protagonista, esaltando il suo ruolo decisionale, in una struttura che esamina il contenzioso, effettua uno spoglio, lo inquadra con i precedenti giurisprudenziali e fornisce ogni supporto, compreso bozze di provvedimenti e la concretizzazione di banche giurisprudenziali. Ciò richiederà un grande progetto organizzativo tarato sulle singole necessità e sui singoli uffici, con chiari obiettivi di performance e monitoraggi. L'arrivo di centinaia di nuovi addetti, sperabilmente giovani e qualificati, se non adeguatamente organizzato, produce caos e non efficienza e questa è la sfida per dare un moltiplicatore all'attività del magistrato come quantità, tempi, ma soprattutto come qualità.

Pensare che un progetto ambizioso come il PNRR per la giustizia possa essere gestito solo dal Ministero della Giustizia e da una cabina di regia centrale, comunque necessaria, è del tutto illusorio. E' necessario puntare e avere una continua interlocuzione con le realtà territoriali in cui coinvolgere con gli uffici giudiziari, l'avvocatura, le Università e gli enti locali.

Nel contempo è una necessità ed una grande occasione che non possiamo perdere, ma per la quale non partiamo da zero, ma con una giustizia civile in costante progresso e con lavori in corso che potrebbero garantirci un buon futuro.

¹⁸ Queste prospettive sono interamente riprese da Giustizia 2030 – Un libro bianco per la giustizia e il suo futuro di cui sono uno degli autori (vedi www.Giustizia2030.it).