



RIVISTA ITALIANA DI
INFORMATICA E DIRITTO

PERIODICO INTERNAZIONALE DEL CNR-IGSG

ISSN 2704-7318 • n. 2/2024 • DOI 10.32091/RIID0202 • articolo non sottoposto a peer review • pubblicato in anteprima il 23 dic. 2024
licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo (CC BY NC SA) 4.0 Internazionale 

MARCO FABRI

Recensione a: Paola Lucrelli (a cura di), *Giustizia sostenibile. Sfide organizzative e tecnologiche per una nuova professionalità*, Firenze, University Press, 2023, pp. 272

L'Autore è dirigente di ricerca presso l'Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari del CNR sede di Bologna

Il volume è un'opera collettanea che riassume alcuni dei risultati ottenuti dal progetto "Giustizia Agile" che ha visto la partecipazione di diverse università toscane, laziali e umbre. Il progetto "Giustizia Agile" è uno dei sei progetti finanziati dal Ministero della Giustizia, con oltre 51 milioni di euro su tutto il territorio nazionale, a vari raggruppamenti universitari. I fondi provenivano dal finanziamento europeo PON governance 2014-2020. L'obiettivo ambizioso, e irrealizzabile nei tempi ristrettissimi previsti dal progetto, chiedeva alle varie università di proporre "Azioni di miglioramento dell'efficienza e delle prestazioni degli uffici giudiziari attraverso l'innovazione tecnologica, il supporto organizzativo alla informatizzazione e telematizzazione degli uffici giudiziari, disseminazione di specifiche innovazioni e supporto all'attivazione di interventi di change management". Più in dettaglio, i risultati attesi erano: «la definizione di moduli operativi da sperimentare presso gli uffici giudiziari al fine di contribuire al raggiungimento dei seguenti risultati: aumentare la produttività degli uffici, riducendo i tempi di lavorazione delle pratiche; migliorare la qualità del lavoro di giudici e cancellieri; supportare il processo di digitalizzazione ed innovazione tecnologica per giudici e cancellerie; aumentare l'utilizzo delle tecnologie da parte di tutti gli stakeholder ed in particolare dei software utilizzati dai giudici, dalle cancellerie e dagli "assistenti dei giudici" ossia dai componenti dell'Ufficio per il Processo; ridurre le distanze tra i cittadini e il sistema giustizia; ridurre i tempi di attivazione ed erogazione dei servizi di informazione per l'inoltro delle istanze/ricorsi; rafforzare l'immagine del "Sistema Giustizia per il Territorio"; individuare metodi uniformi per ridurre l'arretrato civile; rafforzare le sinergie tra sistema della giustizia e sistema della formazione e della ricerca universitaria; adeguare l'offerta formativa alle esigenze del sistema giudiziario. Non c'è che dire, un "vaste programme». I [risultati di questo investimento](#)

[relativi a tutti i progetti](#) sono disponibili sulle pagine web del Ministero della Giustizia.

Questo libro propone una prefazione e dodici contributi suddivisi in tre parti: 1) i problemi, che contiene sei contributi, 2) i modelli per l'efficienza, in cui sono stati inseriti quattro contributi 3) l'utilità della ricerca empirica, con due contributi.

Il primo saggio, scritto da Paola Lucarelli, affronta con un approccio originale la "sostenibilità" del sistema giustizia, che lo è «se si presentano le condizioni per rispondere alla domanda di tutela nel rispetto dei principi costituzionali e della legge ordinaria, primo fra tutti il principio della ragionevole durata del processo» (p. 19). L'idea alla base è quella di un maggior utilizzo del dialogo e della collaborazione nella gestione delle liti, affinché «coloro che si saranno appropriati della cultura dell'uso parsimonioso e oculato del servizio giustizia agiranno più consapevolmente risparmiando le altre risorse del pianeta» (p. 22). Non sono totalmente convinto che questa tesi così suggestiva si possa effettivamente applicare al giudiziario, il dialogo e la collaborazione, ed aggiungerei la ragione, sono certamente da utilizzare per cercare di risolvere e non esasperare un conflitto, con chiari benefici sia per chi quel conflitto è chiamato a dirimerlo, sia per chi invece ne è parte. Assolutamente condivisibile il passaggio in cui si scrive che occorre cogliere il «passo decisivo per il superamento dell'idea che i problemi della giustizia possono essere affrontati e risolti solo attraverso la riforma delle regole processuali» (p. 24). Le regole processuali sono importanti ma l'organizzazione dell'ufficio con tutte le sue componenti: umana, tecnologica, strutturale etc. è il cuore del buon funzionamento dell'amministrazione giudiziaria.

Il secondo contributo di Vincenzo Cavaliere ha un taglio aziendalistico e si sofferma su alcuni aspetti dell'organizzazione che stanno diventando sempre più importanti anche per l'amministrazione giudiziaria e che vennero introdotti, nei primi anni novanta del secolo scorso, dagli studi del Prof.

Giuseppe Di Federico del Centro Studi sull'Ordinamento Giudiziario dell'Università di Bologna e poi dai suoi allievi dell'Istituto di Ricerca sui Sistemi Giudiziari del Consiglio Nazionale delle Ricerche. I concetti di efficacia, efficienza, case management, court management, considerati per anni alla stregua della blasfemia da giuristi e magistrati, fanno ora parte dell'agenda politica e del dibattito sull'amministrazione della giustizia. In questi anni vi sono stati certamente alcuni risultati positivi, ma molto resta ancora da fare. Interessante il passaggio sul «grado di equità e giustizia organizzativa percepito dall'individuo [che ne] determina quindi la sua decisione a continuare o desistere dall'azione e in ultima analisi l'efficienza e l'efficacia organizzativa» che calza a pennello sulle opportunità, ma anche sui rischi, dell'istituzione dell'ufficio per il processo molto volte richiamata nel volume.

Annalisa Tonarelli entra negli uffici per il processo di alcuni tribunali e di una corte di appello e ne analizza le dinamiche sociali delle persone che lo compongono, magistrati, personale di cancelleria e addetti reclutati ad hoc. In particolare, l'autrice si sofferma sulle necessità formative degli addetti, sulle dotazioni informatiche e sugli spazi, sulle definizioni di compiti e funzioni e su come questi aspetti siano stati affrontati dal ministero. Emergono ampi margini di miglioramento; a fronte del «clima positivo percepito [non vi è stato] un altrettanto miglioramento della qualità del lavoro» (p. 79). L'analisi sul campo, ma anche i monitoraggi del ministero, hanno mostrato realtà molto diverse circa l'impiego degli addetti all'ufficio per il processo, con situazioni in cui sono stati destinati alla cancelleria, alle sezioni giurisdizionali, oppure ad un singolo giudice. I vari impieghi hanno di fatto risposto alle reali esigenze, o percepite come tali, di ogni singolo ufficio e sono anche dipese dalle capacità gestionali del presidente del tribunale e del dirigente amministrativo. Più che un «ufficio per il processo», come è stato chiamato, credo si tratti di fatto di un «ufficio del giudice, della sezione, o della cancelleria» a seconda dei casi.

Il contributo successivo di Ilaria Pagni riguarda un tema strettamente giuridico relativo alla riforma del codice di procedura civile ed il suo impatto alla prova dei fatti. Ormai credo si sia perso il conto sia delle «riforme epocali» sia di quelle «puntuali»; tutte però di scarso successo. Forse sarebbe ora di inserire nelle commissioni ministeriali che

si occupano di questioni procedurali anche altre professionalità, non solo quindi giuristi «puri», per provare ad avere risultati diversi. In fondo, come viene ricordato anche in altre parti del volume, le procedure sono importantissime in qualsiasi organizzazione, ma non hanno solo una componente formale ma anche informale, le pratiche, e sono queste ultime che spesso ne decretano il buono o il cattivo funzionamento.

Margherita Cassano e Carlotta Conti approfondiscono gli obiettivi della riforma penale. Le autrici indicano un aspetto certamente positivo il tentativo di rafforzare le garanzie e velocizzare il processo per renderlo più vicino ai tempi degli altri paesi europei, ma non sottacciano che ci sono altre letture della riforma che la qualificerebbero come «uno slittamento verso una soave inquisizione» (p. 102). Segue un'interessante analisi delle varie modifiche apportate dalla riforma che credo dovranno essere valutate in concreto, empiricamente, negli uffici giudiziari per verificarne il funzionamento.

L'ultimo contributo della prima parte è di Emilio Santoro e riguarda un approfondimento della sezione specializzata immigrazione del tribunale di Firenze, sezione che in alcuni uffici soprattutto del Nord Italia ha numeri imponenti, e pertanto contribuisce in maniera molto significativa al calcolo degli obiettivi PNRR da raggiungere. Il progetto «Giustizia Agile», più che sui numeri, si è concentrato sugli aspetti sostanziali di tutela dei diritti fondamentali provenienti dalle richieste di protezione internazionale di soggetti vittime di sfruttamento lavorativo. Credo che la sezione specializzata immigrazione è forse quella che si presta maggiormente, se ben organizzata, al contributo degli addetti all'ufficio per il processo per le caratteristiche della materia trattata. Questo saggio, si sofferma sull'organizzazione del lavoro degli addetti con indicazioni che possono essere utili anche per altri uffici. Interessante è l'idea di una «libreria della sezione» per la documentazione raccolta che a mio parere potrebbe essere estesa a livello nazionale.

La seconda parte del volume è dedicata ai «modelli per l'efficienza». È forse opportuno qui ricordare la differenza fra efficacia ed efficienza che talvolta sono confusi. In estrema sintesi, l'efficacia misura il raggiungimento del risultato che ci siamo prefissati, l'efficienza il rapporto fra risultati

raggiunti e risorse impiegate. Quindi il raggiungimento degli obiettivi di *disposition time* fissati dal PNRR sono un misura di efficacia; il numero di magistrati e addetti all'ufficio per il processo con cui il tribunale cerca di raggiungere quel risultato ne misura, in parte, l'efficienza.

Il primo contributo di Silvia Bacci e Valeria Tocchioni si occupa di statistica giudiziaria. In questi ultimi anni sono stati fatti passi in avanti notevoli sulla disponibilità e quindi sull'analisi dei dati provenienti soprattutto dai sistemi informativi del civile. Quello che ancora manca è fondare sempre di più i processi decisionali proprio sui dati, sulle evidenze empiriche, e non su altre "variabili intervenienti" che spesso hanno ben poco a che fare con il miglioramento del funzionamento dell'amministrazione giudiziaria. Il saggio presenta una serie di interessanti indicatori statistici già utilizzati, ma anche non ancora utilizzati, dagli uffici giudiziari. La statistica giudiziaria è peculiare perché richiede non solo competenze statistiche, ma anche di funzionamento degli uffici, ed è forse per questo che nel contributo vi sono un paio di sbavature. Comunque, gli indicatori sono ben illustrati anche con esempi molto utili per chi si confronta per la prima volta con questi temi. La conclusione con cui si auspica una generale diffusione della "cultura statistica" è ovviamente condivisibile e mi pare che sia ormai ben radicata nei magistrati, considerando anche le iniziative intraprese dalla Scuola superiore della magistratura. Resta il fatto che alcune professionalità ormai fondamentali per il buon funzionamento della giustizia, tanto importanti quanto quelle dei magistrati, dovrebbero essere meglio retribuite e dovrebbero prevedere dei corretti percorsi di carriera, altrimenti risultano gioco forza poco appetibili.

Il secondo contributo di questa parte del volume è di Paola Lucarelli che torna sulla necessità di diffondere una "giustizia consensuale" a beneficio anche della sostenibilità. Il capitolo si apre con una frase fondamentale che è un po' il leitmotiv del volume: «Il funzionamento della macchina processuale è senza dubbio di importanza estrema, ma non è sufficiente» (p. 169). La costruzione della fiducia nella giustizia, la sua legittimazione passa da un «senso di partecipazione al suo funzionamento nella società e negli stessi beneficiari della giustizia» (p. 170). La risoluzione dei conflitti può trovare nella mediazione nella risoluzione

consensuale una complementarità alla tradizionale sentenza del giudice. Insomma, da un "gioco a somma zero" ad un "gioco a somma positiva" in cui non ci sia un unico "vincitore". Forse, come già le esperienze si questi anni insegnano, non tutti i procedimenti sono adatti ad essere mediati, ma il punto fondamentale sottolineato dall'autrice non è tanto negli aspetti tecnico-giuridici, seppure importanti ma, soprattutto, è il necessario cambio di mentalità, di prospettiva che dovrebbe riguardare tutti, proprio tutti, gli attori del procedimento.

Segue un contributo di Paolo Nesi sull'utilizzo di un applicativo per la valutazione della propensione alla mediazione. Il contributo è interessante, necessariamente tecnico, in un ambito disciplinare che non mi appartiene. Resta la curiosità del lettore di sapere se l'applicativo è stato, ed eventualmente lo è ancora, utilizzato dagli uffici giudiziari e quali potrebbero essere le prospettive di ulteriore sviluppo.

Il quarto saggio che chiude la seconda parte del libro è di Simone Marinai e si occupa delle procedure informatiche per la tutela della trasparenza e della riservatezza dei dati. Il contributo illustra in modo molto efficace la differenza fra "anonimizzazione", "de-identificazione" e "pseudo-anonimizzazione", con utili esempi. Nell'ambito del progetto è stato sviluppato un prototipo di anonimizzazione sulla base di 705 sentenze del tribunale di Prato che, lo stesso autore, dichiara essere "limitato sotto vari aspetti" ma soddisfacente. Sarebbe interessante vederne eventuali sviluppi anche alla luce degli investimenti che il ministero sta facendo proprio sull'anonimizzazione delle sentenze,

La terza parte del volume è dedicata all'utilità della ricerca empirica, che avrebbe dovuto essere il focus principale di tutti i progetti finanziati dal PON governance.

Il primo dei due contributi che compongono questa sezione del volume è di Edoardo Borselli e Leonardo Dani ed illustra il modello "Athena". Si tratta di uno strumento di ausilio per il giudice per gestire meglio le controversie e programmare il carico di lavoro. Lo strumento è destinato ad essere utilizzato in primis dagli addetti all'ufficio per il processo ed è costituito da tre parti. La costruzione di una linea temporale del processo, forse sarebbe stato più corretto parlare di procedimento; la cartella organizzativa condivisa con il giudice al

quale «viene mano a mano apparecchiato il tavolo di lavoro con tutto quanto possa tornargli utile in ogni specifico momento» (p. 233); e la scheda del fascicolo. Quest'ultima si compone di una parte in cui sono indicate le peculiarità del fascicolo ed una seconda parte in cui si cerca di dare un "peso numerico al fascicolo" sulla base di predeterminati criteri di complessità. Lo strumento sembrerebbe utile soprattutto per la formazione degli addetti all'ufficio per il processo, anche se appare forse un po' troppo dettagliato. Quello che non è chiaro è se sia stato, o lo sia tuttora, utilizzato negli uffici giudiziari e quale risultati ne siano derivati. La valutazione empirica è fondamentale per comprendere la reale utilità di ogni strumento o prassi applicativa ed eventualmente apportare i necessari correttivi.

L'ultimo contributo di Monica Testi si occupa della valutazione della mediabilità delle liti attraverso un modello operativo. Sono descritti i passaggi che hanno portato ad estrarre i procedimenti considerando alcune variabili attraverso l'utilizzo del "pacchetto ispettori" del ministero. Quindi ne è seguita l'analisi per la valutazione della mediabilità sulla base delle circostanze previste dalla legge (e.g. natura della causa, comportamento delle parti, stato dell'istruzione del fascicolo, e ogni altra

circostanza). Tale analisi troverebbe la sua massima utilità se inserita nell'ambito della "console del magistrato", l'interfaccia utente dell'applicativo che i giudici usano nell'ambito del processo civile telematico. Il contributo è interessante, ma come è successo anche per alcuni altri saggi contenuti in questo volume, manca la descrizione dettagliata di quanto è stato fatto sul campo negli uffici. Resta così la curiosità se questa modalità di valutare la mediabilità dei procedimenti sia stata effettivamente utilizzata, da quanti giudici, con quale apprezzamento, con quali criticità, e soprattutto con quali risultati. Aspetti fondamentali che sarebbero utili anche per replicare l'esperienza in altri uffici giudiziari.

Il volume è interessante e tratta una pluralità di temi che sono certamente importanti per il miglioramento del funzionamento dell'amministrazione della giustizia. Purtroppo, i vari contributi sono un po' slegati fra loro, manca un filo conduttore, probabilmente anche perché sono figli di un progetto finanziato dal Ministero della Giustizia che poi non ha svolto l'indispensabile ruolo di stimolo, di coordinamento, di valutazione e di eventuale valorizzazione dei vari progetti. 51 milioni di euro non sono pochi, speriamo non siano stati sprecati.