GIUSTIZIA INSIEME

Ufficio del processo e Organizzazione della giustizia

Il ruolo della “pesatura” dei procedimenti giudiziari nell’organizzazione degli Uffici giudiziari moderni

di Roberta Maio

15 settembre 2023

ABSTRACT

Il contributo analizza i principali metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari finora sperimentati e passa in rassegna le principali esperienze in materia di pesatura italiane ed estere. Dopo aver evidenziato, attraverso quest’analisi, l’utilità della pesatura per il conseguimento di una pluralità di fini, l’indagine si focalizza sull’importanza della pesatura dei fascicoli per conseguire una più efficiente organizzazione dei tribunali.

Sommario: 1. Introduzione – 2. La pesatura dei fascicoli per la riduzione dei tempi dei procedimenti: finalità ed obiettivi – 3. Come si pesano i fascicoli: le principali tecniche di pesatura – 3.1. Il metodo Delphi – 3.2. Il metodo “Studio dei tempi di lavoro” – 3.2.1. Il Multi Moment Analysis: la species più moderna di raccolta dei dati nello Studio dei tempi – 4. Alcune esperienze concrete di pesatura nel sistema giuridico italiano – 4.1. La classificazione dei fascicoli per elementi di complessità processuali – 5. Conclusioni

1. Introduzione

La rilevanza della questione organizzativa per garantire l’efficiente funzionamento degli uffici giudiziari costituisce da diversi anni un punto fermo nei dibattiti giuridici e politici in materia[1]
.

Si tratta di un tema quanto mai attuale in quanto strettamente correlato al problema atavico dell’eccessiva lentezza dei processi, che arreca, inevitabilmente, un *vulnus* alla tutela dei diritti dei cittadini[2]. Per lungo tempo, si è ritenuto che le ragioni delle inefficienze del processo civile andassero rintracciate all’interno dello stesso sistema processuale, intervenendo con massicce riforme processuali riguardanti, in specie, il processo a cognizione piena. Per converso, negli ultimi anni, è maturato sempre più il convincimento che il malfunzionamento del sistema giudiziario dipenda, prima ancora che da inadeguati meccanismi processuali, da una non funzionale e farraginosa organizzazione della giustizia, oltre che da una carenza di risorse[3].

L’interesse per la dimensione organizzativa ha spinto il legislatore ad introdurre, di recente, strumenti e tecniche astrattamente in grado di stabilizzare il sistema in una prospettiva di lunga durata[4].

Una smania eccessiva verso i problemi di smaltimento dell’arretrato, di riduzione dei tempi dei processi rischia di generare un produttivismo fine a sé stesso, a discapito della qualità del servizio reso, qualora non sia accompagnato da mirati interventi organizzativi. Ecco perché, al fine di conciliare quantità e qualità della giurisdizione, consentendo ai magistrati di costruire decisioni in modo accurato e nel più breve tempo possibile, risulta di fondamentale rilevanza “misurare il lavoro giudiziario”, individuano i procedimenti incardinati e non ancora definiti, studiando sia i diversi tipi di procedimento sia la situazione complessiva dell’ufficio in un determinato momento.

In questa cornice, s’inseriscono una serie di criteri appositamente strutturati per valutare il livello di complessità dei fascicoli giudiziari. I sistemi di pesatura nascono, invero, negli Stati Uniti, ma ben presto iniziano a diffondersi anche in numerosi paesi europei. Oggi si stima che ben 23 paesi europei siano dotati di un proprio sistema di pesatura**[5]**. Di questi, la maggior parte se ne serve per quantificare il numero dei giudici necessari per rispondere in tempi ragionevoli alla domanda di giustizia e per un’assegnazione bilanciata dei procedimenti all’interno dell’ufficio. Non mancano, però, paesi, come la Finlandia, la Danimarca o la Romania, dove la pesatura viene impiegata anche per distribuire i giudici di nuova nomina nei vari uffici giudiziari, per valutare la produttività dell’ufficio o addirittura, come nel caso dell’Olanda, per determinare il costo per singolo procedimento e provvedere allo stanziamento del relativo *budget* ai singoli enti**[6]**.

Le prerogative della pesatura si possono apprezzare su almeno due dimensioni: a livello macro, ovvero dell’ufficio giudiziario globalmente considerato, laddove la pesatura si pone come uno strumento *preventivo* di ausilio per le amministrazioni giudiziarie nella distribuzione efficace delle risorse sul territorio**[7]**, evitando che si verifichino situazioni di saturazione e che il numero di giudici in servizio non sia adeguato a rispondere in tempi ragionevoli alla domanda di giustizia**[8]**. Allo stesso tempo, la pesatura pare rivelarsi funzionale anche, a livello micro, per consentire ai *singoli* magistrati di programmare in maniera razionale il proprio complessivo carico di lavoro, decidendo a quali casi dedicare maggior tempo ed energie (poiché magari vertenti su questioni controverse, dove non vige un orientamento consolidato) e a quali, invece, dedicare minor spazio, facendosi assistere, ad esempio, dalla collaborazione di un addetto all’ufficio per il processo.

Alla luce degli indubbi vantaggi per gli uffici giudiziari della possibilità di disporre di dati certi e comparabili sui reali carichi di lavoro, appare opportuno offrire una disamina dettagliata di tutti gli aspetti correlati a questa moderna tecnica di misurazione dei fascicoli, nell’auspicio di una sua più viva diffusione anche nei nostri tribunali. Nelle pagine che seguono, si provvederà, pertanto, a fornire una rassegna ordinata dei principali metodi finora sperimentati per la pesatura. Questo ci consentirà, nella parte finale dello scritto, di trarre alcuni spunti e fornire qualche indicazione pratica per la creazione di un sistema di pesatura dei fascicoli che sia, al contempo, oggettivo ed efficiente.

2. La pesatura dei fascicoli per la riduzione dei tempi dei procedimenti: finalità ed obiettivi

Come si è avuto modo di anticipare nel paragrafo introduttivo, la pesatura dei fascicoli costituisce una tecnica di misurazione del grado di difficoltà di varie categorie di procedimenti, che consente di comparare tra loro i fascicoli pendenti sul ruolo di un magistrato e, sulla base dei dati raccolti, operare delle scelte mirate nell’allocazione delle risorse.

Si tratta, tuttavia, di una tecnica ancora oggi molto poco conosciuta. Di fatti, il primo lavoro compiuto sulla pesatura dei fascicoli (tecnica anche nota come “*case weighting*” o “*weighted caseload”*) risale al Luglio 2020 ed è stato elaborato dal gruppo *Saturn* della Commissione per l’Efficienza della Giustizia (CEPEJ) del Consiglio d’Europa**[9]**.

I sistemi di pesatura nascono principalmente dallo sforzo, sicuramente crescente negli ultimi anni, degli Uffici giudiziari e della politica in generale, di rintracciare e sviluppare sempre nuovi e più accurati sistemi per determinare il numero di giudici, p.m., personale di cancelleria necessario per fronteggiare in tempi ragionevoli la domanda di giustizia e, conseguentemente, per allocare il personale giudiziario in maniera bilanciata. La *ratio* alla base di ogni sistema di pesatura risiede nella considerazione per cui le controversie giudiziarie non presentano tutte le stesse caratteristiche e non richiedono tutte lo stesso sforzo per essere trattate. Al contrario, è pacifico che vi siano procedimenti tendenzialmente più complessi ed altri più agevoli da definire o addirittura del tutto routinari.

Un termine di paragone chiaro e inconfutabile per mettere a confronto categorie di procedimenti anche molto distanti tra loro è sicuramente il *tempo*. Pesare i fascicoli vuol dire, pertanto, calcolare attraverso una procedura (più o meno strutturata, cfr. *infra*) il tempo medio che un giudice impiega per risolvere una determinata controversia. Tale valore medio viene utilizzato, in seconda battuta, per effettuare una serie di scelte di politica giudiziaria, anche dette di *case management**[10]***. Tramite i dati raccolti è possibile stimare il numero di giudici necessari a definire i procedimenti in tempi tali da non compromettere il principio della ragionevole durata del processo e la qualità delle decisioni**[11]**. Analogamente, l’ufficio disporrà di un parametro chiaro, misurabile e affidabile per valutare se il numero di giudici in servizio è adeguato a rispondere in tempi ragionevoli al carico di lavoro. Se la disponibilità è inferiore, è evidente che si verificherà una dilatazione dei tempi di risoluzione delle controversie. Attraverso la pesatura è possibile, inoltre, accorpare procedimenti che in base alla materia trattata risultano completamente distanti, ma che si rivelano simili per quanto riguarda il “peso” loro attribuito.

Ad esempio, procedimenti apparentemente molto distanti tra loro come quelli relativi alla “responsabilità contrattuale” e quelli relativi ai “diritti reali” potranno confluire in una medesima macrocategoria qualora a seguito della pesatura emerga che essi hanno tempi di trattazione simili e quindi uno stesso “peso”**[12]**.

La pesatura dei procedimenti giudiziari costituisce, di conseguenza, un prezioso alleato per avere maggiore contezza dei reali carichi di lavoro degli uffici giudiziari, per valutare la loro capacità con le risorse disponibili di rispondere in tempi ragionevoli alla domanda di giustizia e per distribuire equamente ed efficacemente le risorse sul territorio.

3. Come si pesano i fascicoli: le principali tecniche di pesatura

Ad oggi sono conosciute prevalentemente due tecniche per effettuare un’operazione di pesatura dei fascicoli: il metodo Delphi (*Delphi method*) e il metodo cd. Studio dei tempi di lavoro (*Time-study method*)**[13]**.

In questi sistemi, differenti sono le modalità per misurare il peso dei procedimenti; comuni sono, invece, le fasi in cui l’operazione di pesatura si snoda. In entrambi i metodi il primo *step* consiste nell’individuazione delle categorie di procedimenti la cui complessità si vuole misurare e comparare. Il livello di precisione e di accuratezza del risultato finale varia a seconda del numero di procedimenti considerati: quanti più procedimenti saranno coinvolti nello studio, tanto più lo studio risulterà preciso e dettagliato. Successivamente, vi è la fase centrale, vale a dire quella in cui si procede alla stima o misurazione dei tempi (che, come avremo modo di approfondire più avanti può avvenire con diverse modalità). In ultimo, si procede ad un nuovo raggruppamento “per peso”, ossia si formano classi di procedimenti omogenee sotto il profilo dei tempi di definizione**[14]**.

Generalmente l’attività di pesatura viene effettuata prendendo come parametro di misurazione i procedimenti sopravvenuti. Tutti i sistemi finora sperimentati prendono come base di misurazione del tempo medio impiegato per ciascun procedimento i processi decisi ovvero quelli sopravvenuti, ma mai i pendenti.

Ma come si svolge in concreto un’operazione di pesatura? Ebbene, ciò che contraddistingue queste due principali metodologie sono proprio le modalità con cui si procede alla raccolta dei dati.

Come si avrà modo di osservare più nel dettaglio nei paragrafi che seguono, nel *metodo Delphi* il peso dei fascicoli viene determinato sulla base di autovalutazioni dei giudici fornite *ex post*, in risposta a questionari che vengono poi discussi in un ambiente di gruppo e si basano sulle nozioni soggettive e sulle percezioni degli intervistati. Viceversa, il metodo *Studio dei tempi di lavoro* si fonda su una documentazione fornita in tempo reale del flusso di lavoro dei partecipanti in un modo continuo, ininterrotto e meticoloso. Cambia, pertanto, il modo in cui vengono raccolte le informazioni. In alcuni casi viene effettuata una sorta di osservazione esterna sull’attività svolta dai magistrati nel corso della giornata lavorativa e le autovalutazioni dei giudici costituiscono la principale fonte di informazioni richiesta per determinare il peso dei processi; in altri, le autovalutazioni dei giudici sono utilizzate solo in un secondo momento, con il solo scopo di validare i pesi precedentemente determinati.

3.1. Il metodo Delphi

Il primo dei due summenzionati metodi, il **metodo Delphi *(Delphi method)***, è un metodo di tipo euristico-induttivo che si avvale direttamente delle esperienze concrete dei giudici per stimare il tempo medio di trattazione di un fascicolo. Nasce come strumento per individuare i possibili obiettivi strategici di un eventuale attacco nucleare dell’Unione Sovietica, ma ben presto viene adattato per risolvere un problema tutte le volte in cui o non si hanno a disposizione dati, o quest’ultimi sono poco attendibili oppure quando essi siano particolarmente difficoltosi ed onerosi da reperire**[15]**. Nel metodo Delphi, l’attribuzione del “peso” a ciascun procedimento viene effettuata da un *panel* di esperti (quasi sempre giudici), i quali, attraverso una procedura più o meno strutturata, devono pervenire ad una *stima condivisa* del tempo necessario per l’esaurimento dei diversi procedimenti esaminati.

Esistono tre sottotipi del metodo Delphi (metodo Delphi con stima dei tempi e/o conversione dei tempi in punteggi; Delphi con solo punteggi di complessità; Delphi con iniziale stima dei tempi e integrazione con fattori di complessità), che si distinguono a seconda dell’unità di misura utilizzata per esprimere il peso del procedimento**[16]**.

Uno dei vantaggi del metodo Delphi è senza dubbio l’efficacia in termini di costi e il tempo relativamente breve necessario per sviluppare le stime del personale. Un suo difetto, tuttavia, è che si basa sulle previsioni e sui punti di vista di un numero limitato di esperti, che raramente possono rappresentare l’universo di giurisdizioni e situazioni lavorative che devono essere prese in considerazione. Mentre i giudici, gli amministratori giudiziari e i pubblici ministeri con una larga esperienza professionale sono in grado di stimare in modo abbastanza accurato quanto tempo possono impiegare loro ed eventualmente il loro personale per trattare certi tipi di casi in

relazione alle principali fasi del processo, analoghe considerazioni non possono essere effettuate, allo stesso modo, da quelli che possiedono una minore esperienza, o che lavorino in contesti organizzativi di piccole dimensioni e, pertanto, meno specializzati[17]. Per questo motivo, sarebbe preferibile che il gruppo Delphi abbia una composizione mista, formato cioè da giudici esperti che abbiano maturato esperienze professionali in vari uffici, su varie materie, e provenienti da diverse aree geografiche del Paese[18]. È fondamentale, inoltre, che si tratti di giuristi che operano sulle materie selezionate e che dispongano di buone capacità relazionali, indispensabili per confrontarsi in un gruppo Delphi[19].

Il metodo Delphi si presta ad essere valorizzato, per giunta, anche per un’ulteriore valida applicazione. Dal momento che gli studi sulla pesatura rilevano il tempo che i giudici, in sedi diverse, dedicano a ciascun tipo di caso, le informazioni risultanti mostreranno molto probabilmente delle differenze nel tempo impiegato. I dati ottenuti, pertanto, sono rilevanti anche per indagare il motivo di tali differenze tra i differenti uffici giudiziari esaminati (cioè, se sono dovute, ad esempio, al *mix* di casi, alle differenze di risorse, ecc.).

3.2. Il metodo “Studio dei tempi di lavoro”

L’altra tecnica utilizzata, il metodo **“*Studio dei tempi di lavoro*” (*Time-study method*)**, consiste nella misurazione del tempo impiegato per esaurire il procedimento da parte di osservatori terzi (consulenti, esperti, ecc.) o degli stessi magistrati impegnati nel trattamento della controversia. Il punto di partenza è costituito dalla selezione di un campione di corti da esaminare e si decide quali e quante categorie di procedimenti valutare, soppesando i vantaggi in termini di dettaglio e precisione nel disporre di numerose categorie di procedimenti e gli svantaggi in termini di costi e di tempo che questo comporta[20]. A differenza del metodo Delphi, questo metodo si basa sull’osservazione empirica dei tempi medi effettivamente impiegati attraverso l’annotazione da parte dei singoli giudici dei tempi dedicati per l’esaurimento delle controversie. Annotazione che può essere effettuata, come si vedrà in seguito, con diverse modalità.

Come nel metodo Delphi, anche in questo caso, esistono diverse articolazioni dello studio dei tempi: studio dei tempi di lavoro per eventi; studio dei tempi di lavoro per procedimento (*black box*); studio dei tempi di lavoro e valutazione qualitativa.

Nello ***“studio dei tempi di lavoro per eventi”*** si individuano tutte le potenziali attività del giudice associate a ciascun tipo di procedimento e si classificano in una serie di “eventi principali” (ad esempio, l’udienza preliminare, il dibattimento dinanzi la giuria, l’udienza in cui è pronunciata la sentenza, ecc.). Per ciascun tipo di “evento” si misura dunque il tempo che

richiede e la frequenza con cui ricorre nel procedimento (espressa con un valore compreso fra zero e uno) e se ne calcola il prodotto, che viene chiamato *task weight*. La somma dei *task weights* di tutti gli “eventi” associati ad un procedimento rappresenta l’ammontare di tempo richiesto per il suo trattamento[21]. Per questo tipo di studio, tuttavia è indispensabile che il sistema elettronico di gestione dei procedimenti (*electronic case management system*, ad esempio, in ambito civile in Italia SICID e SIECIC) sia in grado di estrarre automaticamente le frequenze dei singoli eventi[22]. Nel caso in cui ciò non fosse possibile, si dovrebbe optare per uno studio sui tempi che non somma i tempi dei singoli eventi ma calcola la durata media dedicata a quel procedimento dalla sua assegnazione alla sua definizione in maniera complessiva (si tratta dello *studio dei tempi di lavoro per procedimento*, c.d. *black box*)[23].

3.2.1. Il Multi Moment Analysis: la species più moderna di raccolta dei dati nello Studio dei tempi

Come anticipato, nel metodo cd. *studio dei tempi di lavoro*, la raccolta dei dati, relativi al tempo dedicato a ciascun evento processuale, può avvenire con diverse modalità.

La più tradizionale è quella cartacea, ovvero i singoli giudici devono annotare su un apposito foglio allegato ad ogni fascicolo le varie attività svolte ed i corrispondenti tempi impiegati per svolgerle (questo, ad esempio, è il sistema di raccolta dei dati utilizzato nell’ordinamento giuridico tedesco, c.d. *Pebbsy*[24]). Viceversa, la tecnica più moderna di raccolta dei dati, sviluppata dal sistema olandese, è il **Multi-Moment-Analysis (MMA)**[25]. In questo caso, l’elaborazione dei dati avviene automaticamente, ovvero tramite un apposito applicativo informatico installato sul telefono o tablet che, in vari momenti della giornata, domanda ad un campione di giudici cosa stanno facendo in quel preciso momento, proponendo una serie di opzioni a tendina per agevolare la risposta. Addentrandoci più nel vivo di questo sistema, emerge che non è necessario registrare la durata o gli orari di inizio/fine di ogni singola attività poiché i dati vengono elaborati statisticamente in forma aggregata, in una fase successiva, per determinare il tempo dedicato dal giudice al compimento degli svariati adempimenti in cui si snoda un procedimento. I dati vengono, poi, anonimizzati per non consentire la riconducibilità degli stessi ai singoli giudici. La raccolta dei dati tramite la *time-app*, nel caso olandese, è stata effettuata, segnatamente, da una società di consulenza esterna utilizzando un’applicazione installata sullo smartphone o tablet dei partecipanti. Essa ha coinvolto ciascun partecipante per una sola settimana di ricerca, per un totale complessivo di 61 settimane di ricerca per la conclusione dell’intera operazione, da gennaio a dicembre 2017. Infine, l’analisi condotta ha consentito di stimare non solo il tempo dedicato a specifiche attività giuridiche, ma anche di determinare i tempi spesi per lo svolgimento di attività *extra*, come la formazione, le riunioni

organizzative ecc. Questo è stato possibile poiché l’app, nel momento in cui interrogava l’utente, gli consentiva di scegliere una tra le tre seguenti opzioni:

1. Non sto lavorando (non sto svolgendo un’attività giudiziaria in questo momento); 2. Sto svolgendo un’attività non strettamente correlata alla trattazione del procedimento ovvero ... (selezionala da un elenco predefinito di attività, come ad esempio la partecipazione a riunioni di lavoro, formazione e istruzione professionale, attività di gestione e compiti amministrativi ecc.); 3. Sto svolgendo un’attività legata alla trattazione del caso ... (selezionala da un elenco predefinito di casi che sono stati raggruppati in sette aree/categorie giuridiche per il primo grado di giudizio (ovvero penale, famiglia, immigrazione, tributario, commerciale, amministrativo e controversie di modico valore) e in quattro aree giuridiche per l’appello (penale, famiglia, tributario e commerciale)**[26]**.

4. Alcune esperienze concrete di pesatura nel sistema giuridico italiano

L’utilizzo più significativo delle tecniche di pesatura nel nostro ordinamento giuridico si riscontra, ad oggi, prevalentemente nel settore penale. I sistemi informatici attualmente in uso, infatti, si avvalgono di un applicativo informatico, Giada-2**[27]**, in grado di assegnare in maniera del tutto automatica i fascicoli della prima udienza dei dibattimenti (collegiali e monocratici) alle sezioni penali del Tribunale. La peculiarità del sistema è insita nei criteri di cui il sistema si avvale per garantire una distribuzione equa dei carichi di lavoro fra le diverse sezioni. In specie, Giada calcola in automatico, con parametri predeterminati, il “peso” di ciascun fascicolo di nuova introduzione, che rappresenta il carico di lavoro stimato per il procedimento. La determinazione del peso attribuito al singolo procedimento dipende da una serie di informazioni che vengono inserite dal Pubblico Ministero o dal gip/gup nel momento in cui effettuano la richiesta di fissazione udienza al Dibattimento. Spetta a ciascun Tribunale in autonomia e, segnatamente, al Presidente del Tribunale determinare, in sede di configurazione il numero e la consistenza delle classi di peso. Potrà così essere attribuito ad esempio il punteggio 1 per ciascun imputato libero e 2 per ciascun imputato detenuto; un parametro di 1 per ogni capo di imputazione; potrà assegnarsi un punteggio standard per ciascun reato del processo ed un altro maggiore per determinati reati (ad esempio reati associativi). Quindi, per esempio, un fascicolo con 2 imputati, di cui uno detenuto, e 1 capo di imputazione avrà un peso complessivo di 4. Tutti i punteggi configurati andranno a formare dei panieri che rappresentano appunto le classi di

peso. Ad esempio: I classe di peso da 0 a 2 (1 imputato libero e 1 imputazione); II classe di peso da 3 a 6; etc. Infine, sulla base dei dati inseriti dal magistrato richiedente l’assegnazione, i processi sono associati ad una determinata classe di peso e, all’interno della stessa, sono assegnati a rotazione a un giudice/collegio.

Un ulteriore riscontro pratico dei sistemi di pesatura è alla base dei criteri di cui si avvale la Corte Suprema di Cassazione per l’assegnazione degli affari civili e penali ai collegi**[28]**. Nel procedere allo spoglio di tutti i ricorsi già pendenti o sopravvenienti in sezione, l’Ufficio Spoglio presso la Corte di Cassazione, si occupa di classificare i procedimenti attribuendo a ciascuno un determinato *valore ponderale*. Quest’ultimo varia a seconda delle caratteristiche specifiche e dal grado di maggiore o minore complessità che caratterizza ogni singolo procedimento. Ad esempio, il valore massimo, pari a 5, viene assegnato a tutti i ricorsi di eccezionale difficoltà per la complessità della materia e/o del quadro normativo di riferimento; viceversa, il valore più basso, pari a 1, si attribuisce a tutti i ricorsi aventi ad oggetto questioni di diritto già decise; vizi di motivazione; numero di motivi di ricorso non superiore a tre. La Cassazione si avvale di questo sistema anche per determinare il carico massimo di lavoro che, in occasione di ciascuna udienza, il singolo magistrato può sostenere**[29]**.

Seppur le esperienze applicative concrete di utilizzo dei sistemi di pesatura nel nostro Paese siano ancora poche, non mancano numerosi studi e progetti, portati avanti da associazioni e gruppi di lavoro ministeriali, che hanno tentato di teorizzare e delineare dei veri e propri *iter* pratici da percorrere per procedere alla pesatura. Solo per citarne alcuni, si ricorda il progetto condotto nel 2019 dall’ANM**[30]**. Secondo tale proposta, occorrerebbe affidare alla stessa magistratura il compito di determinare in maniera empirica il peso da attribuire al singolo procedimento. I punteggi attribuiti ai singoli procedimenti potrebbero essere individuati attraverso il raffronto tra quest’ultimi e un provvedimento decisorio assunto come “base”. In questo modo a ciascun procedimento saranno attribuiti valori variabili a partire da una percentuale minima pari allo 0,05. Sommando i pesi di ciascuno dei provvedimenti emessi, adeguati con specifici “parametri correttivi”, è possibile individuare poi un “punteggio complessivo”, che rappresenta il carico massimo esigibile, inteso come soglia di impegno lavorativo oltre il quale si corre il rischio che l'attenzione cali e il lavoro perda di qualità. In questo modo è possibile determinare non solo il limite massimo, bensì una fascia di produttività racchiusa tra un minimo e un massimo pretendibile. Più di recente, l’ANM si è spinta ben oltre, andando a descrivere dettagliatamente le diverse fasi attraverso le quali procedere alla determinazione del carico massimo esigibile**[31]**. Si tratta di un procedimento che ricalca, in buona sostanza, un tradizionale metodo Delphi dal momento in cui si prevede che siano gli stessi

magistrati a quantificare il tempo di lavoro necessario per espletare le diverse controversie attraverso la somministrazione di un questionario[32].

4.1. La classificazione dei fascicoli per elementi di complessità processuali

Nel dibattito sulle concrete modalità operative di pesatura, vi è chi propone di soppesare il livello di complessità dei singoli fascicoli in considerazione di elementi di complessità schiettamente processuali[33].

Quest’impostazione richiede di individuare tutti quei fattori (come ad es. il valore della causa, il numero di testimoni previsti, l’assunzione di prove particolarmente complesse, la necessità di un interprete, il numero di udienze previste ecc.) che incidono sulla complessità dell’*iter* processuale, aggravandolo. Esistono infatti alcuni fattori che possono rendere più o meno complesso un certo procedimento, tra cui, ad esempio[34]: l’alto numero di rapporti processuali coinvolti derivanti da un cumulo oggettivo di cause (creatosi *ab origine* o in corso di causa per effetto, ad esempio, della proposizione di domande riconvenzionali); la molteplicità di parti coinvolte; l’alto numero delle questioni controverse; l’elevato ammontare delle prove da assumere. Parallelamente, bisogna tener conto di ulteriori elementi come: la materia controversa; il valore economico della causa; la presenza di indici di mediabilità della lite; l’effettiva costituzione delle parti o l’eventuale loro contumacia; la necessità di applicare una legge straniera o sovranazionale e, in generale, la presenza di un collegamento con ordinamenti stranieri; la sopravvenienza di un accordo transattivo; la natura delle questioni di fatto o di diritto; la presenza di orientamenti giurisprudenziali consolidati o oscillanti; la chiarezza o l’oscurità della normativa o della riflessione dottrinale e giurisprudenziale; il maggiore o minore tecnicismo di un istituto.

È evidente che si tratta di elementi variabili, che potrebbero emergere anche in un momento successivo a quello dell’introduzione del giudizio. L’intervento di un eventuale terzo non è un elemento preventivabile, così come, ad esempio, il numero di testimoni da ascoltare e quindi l’effettiva entità dell’istruttoria. Ne consegue la necessità di aggiornare, al verificarsi di talune circostanze, i valori attribuiti in prima battuta alla causa.

5. Conclusioni

In un’epoca in cui si va affermando sempre più l’idea della giurisdizione quale struttura organizzativa complessa, fondata sull’azione concentrica di più attori[35](giudici, dirigenti,

avvocati, personale amministrativo, processualisti, studiosi di statistica e *management*), assumono un ruolo decisamente centrale tutte quelle tecniche e procedimenti per programmare in maniera razionale il lavoro dei magistrati.

La funzione giudiziaria, infatti, non consiste soltanto nell’esercizio professionale della funzione giurisdizionale, ma questa è resa possibile e sostenuta dall’esistenza di una adeguata organizzazione delle varie fasi del lavoro di realizzazione ed attuazione del servizio giustizia**[36]**.

Quantificare la complessità del lavoro giudiziario permetterebbe, pertanto, alle corti di effettuare delle scelte mirate per la suddivisione dei procedimenti tra i magistrati in servizio, bilanciando risorse disponibili e carico di lavoro**[37]**.

Come si è avuto modo di osservare nel corso dell’indagine, attraverso la pesatura dei fascicoli si tenta di dotare l’ufficio giudiziario di uno strumento di rilevazione del “peso” delle controversie (cioè, della complessità del singolo fascicolo) che sia in grado di fornire dati sempre più analitici e dettagliati, onde consentire una migliore ripartizione dei ruoli e delle risorse. A queste finalità, che si collocano su una dimensione più ampia, correlata sostanzialmente alla corretta gestione dell’ufficio giudiziario**[38]**, se ne affianca un’altra, insita nella pesatura, che si colloca su una dimensione più interna, vale a dire quella di consentire ai singoli magistrati di gestire in maniera ottimale il proprio specifico lavoro. In quest’ottica, la pesatura potrebbe, ad esempio, agevolare il giudice nell’esercizio dei propri poteri di direzione delle udienze *ex* art. 127 c.p.c. e, in generale, delle singole controversie, oltre che nella programmazione razionale delle proprie attività (si pensi, a quest’ultimo riguardo, al calendario del processo di cui all’art. 183, comma 4, c.p.c., che dovrebbe essere redatto in ragione della complessità della causa)**[39]**.

Sotto quest’aspetto, la rilevazione qualitativa dell’effettivo grado di complessità della controversia si mostra di notevole aiuto per il magistrato lungo tutte le fasi del processo a cognizione piena. Si pensi, solo per fare un esempio, alla nuova fase decisoria come riformata dalla l. n. 206/2021 e dal d.lgs. n.149/2022, laddove conoscere il grado di complessità della controversia sarebbe fondamentale per il magistrato per valutare, ad esempio, la maturità o la rimessione anticipata della causa in decisione; per scegliere il modello di decisione da adottare tra quello più semplice della decisione a seguito di discussione orale e quello più complesso della decisione a seguito dello scambio di memorie; o ancora per fissare l’udienza di rimessione della causa in decisione, da cui decorrono i termini per la redazione e il deposito della sentenza**[40]**. Conoscere il peso delle singole controversie, potrebbe consentire, ancora, al magistrato di valutare se disporre o meno il mutamento dal rito ordinario a quello semplificato di cognizione *ex* art. 281-*decies* c.p.c. o viceversa.

Se questi sono gli obiettivi, certamente di non trascurabile rilievo, che caratterizzano la pesatura, del pari significative sono le concrete modalità applicative con cui procedere all’attribuzione del peso al singolo procedimento. L’indagine condotta ha mostrato l’esistenza di due principali tecniche per procedervi: il *metodo Delphi* e il *metodo Studio dei tempi di lavoro**[41]***. Metodi che differiscono tra loro nelle concrete modalità applicative di raccolta delle informazioni. Mentre, come si è visto, con il primo dei seguenti metodi, il metodo Delphi, si procede ad una raccolta immediata dei dati, coinvolgendo direttamente i magistrati, i quali sono chiamati a raggiungere, a seguito di ripetuti e successivi confronti tra loro, una *stima condivisa* dei tempi medi di trattazione dei procedimenti. Con il secondo dei metodi sopradescritti, lo “Studio dei tempi”, si effettua, invece, un’osservazione esterna sull’attività dei magistrati. Attività che può essere monitorata in vario modo (o in forma cartacea o tramite un apposito applicativo informatico installato sul telefono o tablet dei partecipanti), al cui esito si procede ad un’elaborazione in forma aggregata dei dati raccolti e si stimano i valori ponderali delle controversie. Sicuramente, il costo di uno studio analitico dei tempi di lavoro è molto più elevato rispetto all’utilizzo di un metodo Delphi, che richiede un numero inferiore di partecipanti, un minor coinvolgimento dei giudici e dovrebbe raggiungere risultati in tempi più rapidi, in condizioni normali. Nel compiere la scelta sullo specifico metodo da seguire occorre, però, tenere presente che il risultato finale del metodo Delphi è una stima, lo “Studio dei tempi di lavoro” fornisce invece un calcolo empiricamente fondato dei tempi medi “reali” di trattazione dei procedimenti**[42]**.

Vantaggiosa e probabilmente più rapida, parrebbe essere anche una misurazione dei fascicoli che si basi sull’individuazione degli *elementi di complessità schiettamente processuali*. In questo caso, ci si potrebbe avvalere, infatti, di un apposito applicativo informatico che associ in maniera del tutto automatica un certo peso al fascicolo ogni qual volta presenti determinate caratteristiche (come il valore della causa, il numero di testimoni previsti, l’assunzione di prove particolarmente complesse, la necessità di un interprete, il numero di udienze previste ecc.)**[43]**.

La pesatura rappresenta certamente un’innovativa modalità di misurazione dell’attività giudiziaria, che si fonda sull’analisi delle caratteristiche intrinseche dei singoli fascicoli, finalizzata a rilevare ed affrontare le criticità *ex ante*, prima che diventino irreparabili**[44]**.

L’emersione del grado di complessità della controversia potrebbe imprimere, come si è visto, un’accelerazione non indifferente ai processi decisionali, agevolando il giudice nella programmazione delle proprie attività.

Sarebbe auspicabile, pertanto, che, quanto prima, anche il nostro ordinamento giudiziario si avvalga di un sistema di pesatura, cui tutti gli uffici giudiziari possano ispirarsi seppur con le

opportune diversificazioni. Si potrebbe pensare di mettere a punto alcune linee guida, a livello centrale, cui i tribunali possano adeguarsi per operare una pesatura a livello locale (eventualmente coinvolgendo dapprima singole sezioni e solo successivamente l’intero ufficio).

Gli studi in materia, ampiamente esaminati nei paragrafi precedenti, ci forniscono non pochi suggerimenti al riguardo. In primo luogo, occorre individuare i procedimenti “campione”, ovvero quelli da sottoporre alla misurazione. Successivamente, ponderando attentamente alcuni fattori (quali, le finalità per cui si vuole procedere alla misurazione; le risorse umane e materiali disponibili; il grado di coinvolgimento dei magistrati; le peculiarità di ciascun sistema giudiziario e in particolare del suo personale**[45]**), si effettua una scelta sul criterio da seguire (tra l’utilizzo di un classico metodo Delphi, di un dettagliato Studio dei tempi o se, infine, procedere ad una valutazione basata sugli elementi di complessità processuali). Una volta raccolta i dati, sarà possibile determinare l’*ammontare di ore* mediamente richieste per emettere ogni singolo provvedimento e, di conseguenza, il *peso medio ponderato* per tipologia di provvedimento. In ultimo, si tenga presente che, essendo la situazione di un ufficio giudiziario costantemente variabile e in divenire, occorrerà monitorare periodicamente il sistema adottato, apportando all’occorrenza delle rettifiche e/o integrazioni in base ai *feedback* dei magistrati e alle esigenze del sistema giudiziario.

---

[1] I protagonisti di questo mutamento culturale sono prevalentemente giuristi ma non solo. Ad oggi è sempre più diffusa la consapevolezza che il tema dell’efficienza del servizio giustizia debba essere studiato aprendosi al dialogo anche con discipline specialistiche diverse da quelle strettamente giuridiche, quali quelle economiche, organizzative e informatiche. Cfr. M. SCIACCA, *Gli strumenti di efficienza del sistema giudiziario e l’incidenza della capacità organizzativa del giudice civile*, in *Riv. dir. proc.*, **2007**, pp. 643-661; L. VERZELLONI, *Qualità ed efficienza della giurisdizione*, in *Giustizia insieme*, 2022; S. ZAN, *Fascicoli e tribunali. Il processo civile in una prospettiva organizzativa*, Bologna, 2003; F. AULETTA, *Per una nuova educazione al diritto giudiziario*, in *Foro it*., 2019.

[2] G. ESPOSITO, S. LANAU e S. POMPE, *Judicial System Reform in Italy – A Key to Growth*, 2014. Nello studio citato viene messa in evidenza la stretta correlazione tra efficienza di un sistema giudiziario e crescita economica di un Paese; A. COSENTINO, *Misure organizzative e buone prassi nella gestione del contenzioso*, in *Questione Giustizia*, 2017.

[3] Particolarmente pregnante risulta la considerazione di M. SCIACCA, *Gli strumenti di efficienza del sistema giudiziario e l’incidenza della capacità organizzativa del giudice civile*, in *Riv. dir. proc.*, **3/2007**, p. 159, in base a cui «Un’organizzazione che funzioni male vede moltiplicate le disfunzioni in modo progressivo e proporzionale all’aumento degli organici, di, pur pregnanti e rilevanti, modifiche alla legge processuale, di interventi di informatizzazione che si limitino a tecnologizzare e consacrare il disordine organizzativo, dando vita ad una paradossale *burotelematica*».

[4] Si pensi, da ultimo, all’introduzione dell’Ufficio per il processo, quale struttura stabile di affiancamento al giudice per sgravarlo dal compimento di attività routinarie, come: attività di studio dei fascicoli, compimento di attività di pratico/materiale o di facile esecuzione, verifica di completezza del fascicolo, predisposizione di bozze di provvedimenti etc. Cfr. d.l. n. 80/2021; l. n. 206/2021; d.d.l. n. 151/2022; V. anche, O. CIVITELLI, *L’affanno della giustizia*, in *Md*, *Intervento al Consiglio nazionale di Md*, 2021. S. ZAN, Fascicoli e tribunali. Il processo civile in una prospettiva organizzativa, Bologna, 2003, p. 10 ss; G. DI FEDERICO, *Scienza dell’amministrazione e ordinamento giudiziario*. S*tato degli studi e metodo della ricerca sul campo*, Roma, 1974, p. 9 ss; F. AULETTA, *Una lezione di analisi economica del diritto processuale,* in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2007, p. 633 ss..

[5] Questi dati sono il risultato di uno studio che ha visto coinvolti 47 rappresentanti nazionali della CEPEJ, ai quali tra i mesi di marzo e maggio 2019 è stato somministrato un questionario sui sistemi di pesatura, a cui hanno fatto seguito interviste telefoniche e seminari di approfondimento. Cfr. M. FABRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, 2020, in *Questione Giustizia,* p. 8 e ss.; CEPEJ, S. BENKIN and M. FABRI, *Case weighting in*

European Judicial Systems, Strasburgo, 2020, p. 7 e ss.

[6] Sul punto, v. M. FABRI, *op. cit*., pp. 2 e 10; CEPEJ, S. BENKIN and M. FABRI, *op. cit*., p. 5, pp. 8-9, tabella n. 1, p. 11 ss. e pp. 21 e 31.

[7] Questa la definizione di “peso dei procedimenti” messa a punto dalla CEPEJ, in CEPEJ, S. BENKIN and M. FABRI, *Case weighting in European Judicial Systems*, Strasburgo, 2020: “Scoring system to assess the degree of complexity of case types based on the understanding that one case type may differ from another case type in the amount of judicial time required for processing”, ovvero “Sistema di punteggi per valutare il grado di complessità di varie categorie di procedimenti, basato sull’assunto che ogni categoria di procedimenti differisce da un’altra per l’ammontare di tempo necessario per la sua trattazione”.

[8] Tra i principali studi in materia di pesatura si ricordano: CEPEJ, S. BENKIN and M. FABRI, *Case weighting in European Judicial Systems*, Strasburgo, 2020; H. GRAMCKOW, *Estimating Staffing Needs in the Justice Sector*, World Bank, Washington DC; M. KLEIMAN, R.Y. SCHAUFFLER, B.J. OSTROM, C.G. LEE, *Weighted caseload: a critical element of modern court administration*, in *International Journal of the Legal Profession*, 2019, vol. 26, n. 1, p. 22.; M. FABRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, 2020, in *Questione Giustizia*.

[9] Lo studio in questione rappresenta un prezioso contributo per tutti coloro che vogliono avvicinarsi al tema della pesatura ed approfondirne gli aspetti più salienti. È disponibile al sito: **https://rm.coe.int/study-28-case-weighting-report-en/16809ede97**.

[10] Cfr. A. COSENTINO, *Misure organizzative e buone prassi nella gestione del contenzioso*, in *Questione Giustizia*, 2017.

[11] La formula per il calcolo consiste nel sommare al numeratore i procedimenti sopravvenuti, suddivisi in macrocategorie, moltiplicati per i vari “pesi” attribuiti agli stessi, più le ore di attività extra non collegate alla trattazione dei procedimenti (es. corsi di formazione). Successivamente il numero ottenuto viene diviso per il prodotto delle ore standard lavorate in un anno e il numero

dei giudici effettivamente in servizio. Tramite questa divisione si determina il numero di giudici che sarebbero necessari per rispondere in un arco temporale di un anno alla domanda di giustizia rispetto ai procedimenti iscritti.

[12] M. FABRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, 2020, in *Questione Giustizia*, pp. 3 e ss.

[13] Nello studio più volte citato della CEPEJ viene menzionato un terzo metodo chiamato “ *Work-sampling method*”, utilizzato nel sistema olandese, che si basa sulla combinazione di più metodi. Ciò che cambia è il modo in cui vengono raccolte le informazioni. In questo caso, i dati vengono raccolti interrogando i partecipanti, in vari momenti casuali, sulle attività che stanno compiendo in quel preciso momento. Si tratta del Multi-Moment-Analysis (MMA). I dati raccolti vengono poi affinati con il metodo Delphi.

[14] Cfr. E. BORSELLI – L. DANI, *L’organizzazione del lavoro del giudice alla luce della riforma del processo civile. Pesatura dei fascicoli e gestione della complessità delle controversie*, in *Judicium*, 2023. Gli autori propongono di creare un sistema di pesatura che si fondi sulla classificazione dei procedimenti non in ragione della materia oggetto della controversia, bensì proprio sugli “elementi di complessità” schiettamente processuali.

[15] M. FABRI, *op. cit*., pp. 4 e ss.

[16] Più specificatamente, nel primo metodo, il tempo stimato per la definizione di un procedimento costituisce il peso da assegnarvi; nel secondo, al procedimento viene attribuito un punteggio che classifica il procedimento in termini di complessità rispetto agli altri, ma non equivale direttamente al tempo; infine, l’ultimo sottotipo si basa sull’attribuzione di un peso “primario” che subisce delle modifiche nel corso del tempo al verificarsi di determinati “fattori di complessità”, quali, ad esempio, il numero di testimoni, la necessità di un interprete, il numero di udienze ecc.

[17] H. GRAMCKOW, *op. cit.*, pp. 9 e ss.

[18] Cfr. M. FABRI, *op. cit*., pp. 4 e ss.

[19] Per arrivare ad un consenso fra gli esperti, è necessario individuare, inoltre, un coordinatore che sia dotato di specifiche competenze per la gestione di gruppi. Per raggiungere il consenso all’interno del gruppo è possibile anche sfruttare alcune piattaforme *we-based* come *Welphi platform*.

[20] M. FABRI, *op. cit*. pp. 7 e ss..

[21] Cfr. Gruppo di lavoro per la individuazione degli standard medi di definizione dei procedimenti, CSM, Quarta Commissione, Relazione finale – Settore civile, Catania – Roma, 2009, p. 37; P. SIGNIFREDI, *Misurare la produttività dei giudici: il caso spagnolo, paper* presentato alla Conferenza Annuale della Società Italiana di Scienza Politica, Bologna, 12-14 Settembre 2006.

[22] M. FABRI, *op. cit.,* pp. 7 e ss.

[23] Infine, il terzo sottotipo, lo *studio dei tempi e valutazione qualitativa*, prevede che, una volta individuati i pesi attraverso i metodi sopradescritti, quest’ultimi vengano sottoposti ad una posteriore valutazione qualitativa (attraverso un gruppo Delphi o con altre modalità) per validarne l’affidabilità e l’attendibilità.

[24] Il sistema di pesatura tedesco *Pebbsy* è stato sviluppato da una società di consulenza estera nel 2002 ed è stato aggiornato nel 2004 coinvolgendo oltre 16.000 persone, tra cui giudici, unità di personale di cancelleria, p.m. appartenenti a ben 14 lander diversi. I soggetti coinvolti nello studio hanno trascritto per sei mesi su un apposito foglio allegato ad ogni fascicolo le varie attività ed i corrispondenti tempi impiegati per svolgerle. Successivamente, i dati sono stati elaborati in forma aggregata (garantendo l’anonimato dei giudici) e i procedimenti sono stati classificati in tre classi di peso “A-B-C”. Soltanto alle categorie di procedimenti delle classi A e B è stato poi effettivamente attribuito un peso.

[25] In un primo momento, è stata utilizzata la tecnica del cd. *shadow research* (osservatore ombra), ovvero i giudici selezionati sono stati “osservati” nello svolgimento delle loro attività da

alcuni studenti di giurisprudenza che hanno annotato di volta in volta le attività svolte e i tempi necessari per svolgerli.

[26] Per un ulteriore approfondimento del Multi-Moment Analysis, cfr. CEPEJ, S. BENKIN and M. FABRI, *Case weighting in European Judicial Systems*, p. 31 e ss.

[27] Con l’acronimo G.I.A.D.A. si intende Gestione Informatica Automatizzata Assegnazioni Dibattimento.

[28] Cfr. tabelle di organizzazione Corte di Cassazione, triennio 2020-2022, pp. 27 e ss., **https://www.cortedicassazione.it/cassazioneresources/resources/cms/documents/Tabelle_di_organiz** ; nonché tabelle di organizzazione Corte di Cassazione, triennio 2009-2011, **https://www.cortedicassazione.it/cassazione-resources/resources/cms/documents/Tabella_di_organi** .

[29] «A ciascun componente del collegio vengono assegnati ricorsi per un valore ponderale complessivo indicativamente non superiore ad 8 per ogni udienza, comunque superabile nel caso di ricorsi inammissibili o seriali, tali da richiedere una motivazione standard, ovvero per ragioni eccezionali», Tabelle di organizzazione Corte di Cassazione, triennio 2009-201, cfr. par. 31.5.

[30] Cfr. *Dettaglio proposta ANM sui “Carichi di lavoro” dei magistrati italiani* e *Documento sui carichi esigibili, Progetto di lavoro approvato dal Cdc*, 2023, in **https://www.associazionemagistrati.it/**. Studio citato anche da D. CARLINO, *La possibile individuazione dei carichi sostenibili: un percorso di approfondimento tra standard di rendimento e carichi esigibili*, in *Il diritto vivente*, 2021.

[31] Per un approfondimento, cfr. Documento sui carichi esigibili, in **https://www.associazionemagistrati.it/doc/3968/il-cdc-su-i-carichi-esigibili.htm**.

[32] Ulteriori studi interessanti in materia di pesatura sono il cd. Tempo Tecnico Minimo (TTM) in Commissione Flussi di Milano, 16 marzo 2007, *Relazione sulle metodologie di analisi dei dati e*

dei flussi, p. 14; le analisi svolte per la determinazione delle piante organiche, lo studio del CSM sui cosiddetti “canestri”, lo “Studio sul peso del processo” a cura di Giorgia Telloli e Claudio Nunziata (Corte di Appello di Bologna, 2004), le implicite analisi condotte sulla complessità dei procedimenti per la redazione degli art. 37.

[33] Cfr. par. 3, E. BORSELLI – L. DANI, *L’organizzazione del lavoro del giudice alla luce della riforma del processo civile. Pesatura dei fascicoli e gestione della complessità delle controversie*, in *Judicium*, 2023.

[34] Cfr. la classificazione proposta da E. BORSELLI – L. DANI, *L’organizzazione*, cit. Particolarmente interessante, nel citato studio, è, inoltre, l’individuazione delle specifiche finalità che potrebbe assolvere la pesatura in relazione a ciascuna fase processuale *post*-riforma Cartabia.

[35] M.G. CIVININI, *Il “nuovo ufficio per il processo” tra riforma della giustizia e PNRR. Che sia la volta buona!*, in *Questione Giustizia*.

[36] M.ORLANDO – G. VECCHI, *Il controllo di gestione negli uffici giudiziari: il “laboratorio” di Livorno*, in *Questione Giustizia*, 2020.

[37] Cfr. M. FABRI, *Metodi per la pesatura dei procedimenti giudiziari in Europa*, 2020, in *Questione* Giustizia; CEPEJ, S. BENKIN and M. FABRI, *Case weighting in European Judicial Systems*, Strasburgo, 2020.

[38] A livello di organizzazione dell’ufficio giudiziario, i dati emergenti dalla pesatura possono essere sfruttati dai dirigenti nell’ambito dei loro poteri di riorganizzazione dell’ufficio e delle sezioni come, ad esempio: a) per elaborare un piano di rientro sostenibile, a fronte di un carico di lavoro del magistrato che si riveli eccessivo (art. 172, co. 2, Circolare CSM sulle tabelle triennio 2020/2022; b) per prevedere un esonero temporaneo dall’assegnazione di nuovi affari o di nuove attività, sempre qualora il magistrato si trovi in affanno (art. 173, comma 1 della Circolare CSM sulle tabelle triennio 2020/2022); c) per valutare il collocamento di nuovi giudici o il

ricollocamento dei giudici all’interno delle articolazioni dell’ufficio; d) per sopperire all’assenza di un magistrato in caso di maternità o malattia. Cfr. nota 27, par. 3, E. BORSELLI – L. DANI, *L’organizzazione del lavoro del giudice alla luce della riforma del processo civile. Pesatura dei fascicoli e gestione della complessità delle controversie*, in *Judicium*, 2023.

[39] Sul punto, E. BORSELLI – L. DANI, *op. cit.*, in *Judicium*, 2023.

[40] Cfr. par. 4, E. BORSELLI – L. DANI, *op. cit,* in cui gli autori forniscono una chiara indicazione di tutti i momenti processuali, dalla fase introduttiva alla fase decisoria del processo a cognizione piena (con un breve accenno anche al giudizio d’appello), in cui l’utilizzo della pesatura potrebbe rivelarsi di massima utilità per il giudice, consentendogli di arrivare preparato in coincidenza dei principali snodi processuali.

[41] Cfr, *ivi*, parr. 3.1 e 3.2.

[42] In merito, v. M. FABRI, *op. cit.*, p. 16 e ss.

[43] In una maniera analoga, ad esempio, a quanto avviene con l’applicativo Giada, operativo nel settore penale. Per un approfondimento, *ivi*, par. 4.

[44] M. FABRI, *op. cit*., p. 15 e ss.