



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Amministrazione, Finanza e Controllo

ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

L'efficienza dei Tribunali italiani con la metodologia D.E.A.

Valutazione degli uffici giudiziari di primo grado nell'anno 2016

Relatore

Ch. Prof. Dino Rizzi

Correlatore

Ch.ma Prof.ssa Noemi Pace

Laureando

Filippo Ceroni

Matricola 833097

Anno Accademico

2016 / 2017

Indice

Introduzione.....	4
L'ORGANIZZAZIONE DEI TRIBUNALI IN ITALIA.....	6
1.1 <i>Il tribunale ordinario nella giurisdizione italiana</i>	6
1.1.1 <i>Il personale del tribunale: magistrati e funzionari</i>	8
1.1.2 <i>La struttura in sezioni</i>	11
1.1.3 <i>La geografia dei tribunali ordinari dopo il D.lgs. 155/2012</i>	14
1.2 <i>Il tribunale come organizzazione: aspetti critici</i>	19
1.2.1 <i>Il processo civile telematico</i>	23
1.2.2 <i>La Struttura Tecnica per l'Organizzazione</i>	26
1.2.3 <i>La nuova pianta organica</i>	33
1.3 <i>L'analisi delle performance dei tribunali</i>	37
1.3.1 <i>Il clearance rate</i>	38
1.3.2 <i>Il triennio 2014-2016</i>	41
LA DATA ENVELOPMENT ANALYSIS.....	47
2.1 <i>Il metodo FDH</i>	48
2.1.1 <i>Caso multi input</i>	48
2.1.2 <i>Caso multi output</i>	50
2.1.3 <i>Caso multi input – multi output</i>	51
2.2 <i>Il metodo DEA</i>	52
2.2.1 <i>Il criterio CCR</i>	54
2.2.2 <i>Il criterio BCC</i>	57
L'EFFICIENZA DEI TRIBUNALI CIVILI NEL 2016.....	60
3.1 <i>I dati utilizzati per l'analisi</i>	60
3.1.1 <i>Input</i>	62
3.1.2 <i>Output</i>	64
3.2 <i>Area SICID</i>	65
3.2.1 <i>Criterio CCR</i>	65
3.2.2 <i>Criterio BCC</i>	67
3.2.3 <i>Ranking</i>	69
3.3 <i>Area SIECIC</i>	72
3.3.1 <i>Criterio CCR</i>	72
3.3.2 <i>Criterio BCC</i>	74

3.3.3 Ranking.....	76
3.4 Totale area CIVILE	79
3.4.1 Ulteriori considerazioni	85
Conclusioni	90
Appendici.....	94
Bibliografia	107

Introduzione

Il presente elaborato nasce dall'interesse dello scrivente per una metodologia statistica scoperta durante il percorso universitario, in un corso di Scienza delle Finanze Avanzato: la Data Envelopment Analysis.

Tale metodologia, seppur di non recente formulazione, è apparsa fin da subito a chi scrive come estremamente interessante e di concreta applicazione. Infatti, è tutt'oggi utilizzata da molti analisti e dirigenti in svariati ambiti, dalle agenzie pubbliche alle istituzioni private.

In maniera estremamente sintetica, si tratta di un metodo che consente di misurare il livello di efficienza di varie unità operative omogenee. La concretezza del metodo risiede nel fatto che tale efficienza non venga calcolata in termini assoluti tramite la definizione a priori di funzioni matematiche *astratte*, ma sulla base di un campione reale di osservazioni. In altri termini l'efficienza di una unità operativa viene rapportata e parametrata, sulla base di input impiegati e di output prodotti, alle altre unità facenti parte del campione oggetto di analisi. Ciò permette quindi di stilare una classifica di rendimento tra le unità osservate, dove al primo posto vi saranno quelle completamente efficienti (o efficienti al 100%).

La scelta di applicare questa metodologia ai tribunali italiani ha una duplice ragione. Da un lato, lo scrivente ha frequentato spesso, negli ultimi anni, il Tribunale Ordinario di Venezia per questioni lavorative, legate per lo più a pratiche fallimentari e concorsuali seguite dallo studio con cui ha collaborato. Da un altro, il dibattito sull'efficienza della giustizia italiana è sempre di grande attualità: non è raro sentir parlare della lentezza del sistema giustizia in Italia e della lunghezza interminabile di alcuni processi nel nostro Paese. Per questi motivi si è scelto di approfondire il tema dell'efficienza della giustizia (civile) italiana; più precisamente di quelle organizzazioni denominate Tribunale Ordinario.

Il corpo del presente lavoro è articolato in tre parti.

Nel primo capitolo si affronta il tema dell'organizzazione dei tribunali ordinari, partendo dai fondamentali aspetti giuridici che ne regolamentano struttura e funzioni, fino alle analisi più tecniche proposte dagli addetti che vi operano all'interno. Si vedrà che il tribunale è un'organizzazione molto particolare e difficilmente governabile, in cui una pluralità di soggetti con interessi differenti si trova ad operare nel medesimo luogo.

Si esaminerà la struttura organizzativa con tutte le criticità che rischiano di comprometterne l'efficienza.

Nel secondo capitolo si presenta invece la metodologia DEA (Data Envelopment Analysis) nella sua formulazione analitica e grafica. Non trattandosi di una presentazione matematico-statistica non ci si addenterà eccessivamente nell'aspetto analitico, ma si cercherà ugualmente, tramite l'ausilio grafico, di illustrare in maniera sufficientemente completa il funzionamento di questo modello. Tra le varie formulazioni ed evoluzioni che si sono susseguite, ci concentreremo in questa sede su due criteri di applicazione della metodologia: il criterio a rendimenti di scala costanti (CCR) e quello a rendimenti di scala variabili (BCC).

Nel terzo capitolo si effettua uno studio sull'efficienza dei Tribunali italiani in ambito civile con la metodologia DEA. Si applicherà il metodo a tutti i 140 tribunali ordinari presenti in Italia, al fine di stilare una classifica di rendimento (ranking) degli stessi nel corso dell'anno 2016. Lo stesso si farà ad un livello territoriale superiore: pertanto oltre ai 140 circondari di tribunale, l'analisi verrà estesa anche ai 29 distretti di corte d'appello.

Per ciascuno dei due registri fondamentali dell'area civile (SICID e SIECIC) si utilizzerà sia il criterio CCR sia quello BCC; il tutto sarà costantemente accompagnato da illustrazioni grafiche sulla carta geografica italiana al fine di rendere i risultati di più facile lettura ed interpretazione. Seguiranno poi analisi e commenti sui risultati ottenuti.

Obiettivo sostanziale è pertanto quello di stilare le classifiche di rendimento per l'anno 2016, ma anche confrontare tali risultati con quelli di altri studi compiuti da vari autori sull'efficienza del sistema giudiziario italiano. Vogliamo così determinare se l'utilizzo di questa metodologia, con gli input e gli output che saranno descritti, è valida e concorde rispetto alle altre tipologie di analisi più comunemente adoperate in campo giudiziario.

CAPITOLO 1

L'ORGANIZZAZIONE DEI TRIBUNALI IN ITALIA

1.1 Il tribunale ordinario nella giurisdizione italiana

L'amministrazione della giustizia in Italia è affidata alla magistratura. La nostra Costituzione dedica tutto il titolo IV della parte II proprio alla magistratura, nel quale viene sancita la formale e sostanziale indipendenza del potere giudiziario dai poteri esecutivo e legislativo: *i giudici sono soggetti soltanto alla legge* (art. 101 Cost.), *la magistratura costituisce un ordine autonomo e indipendente da ogni altro potere* (art. 104 Cost.) e *spettano al Consiglio superiore della magistratura (CSM), secondo le norme dell'ordinamento giudiziario, le assunzioni, le assegnazioni ed i trasferimenti, le promozioni e i provvedimenti disciplinari nei riguardi dei magistrati* (art. 105 Cost.).

L'ordinamento giuridico italiano prevede che l'amministrazione della giustizia ordinaria, in materia civile e penale, sia affidata ad una serie di uffici giudicanti e requirenti. La funzione giudicante viene esercitata dai giudici a cui viene attribuito il compito di decidere su talune controversie o di pronunciarsi su affari che rientrino nella loro sfera di competenza; la funzione requirente (principalmente penale), invece, viene esercitata dai magistrati che svolgono la funzione di pubblico ministero, i quali esprimono richieste o pareri in vista delle decisioni degli organi giudicanti.¹ L'impronta che sta alla base dell'ordinamento giudiziario è dettata dal Regio Decreto n. 12 del 30 gennaio 1941 (prima della nascita della Repubblica) che, nonostante diversi aggiornamenti e revisioni², è ancora in vigore. Nel primo articolo di tale decreto emerge che la giustizia (intesa come funzione giudicante) è amministrata da i seguenti uffici³:

- Giudice di pace
- Tribunale ordinario
- Corte d'appello
- Corte suprema di cassazione

¹ Mezzacapo (2010) p. 106

² L'ultimo (non per cronologia, ma per mole di intervento) grande aggiornamento è contenuto nel D. Lgs. n. 51 del 19 febbraio 1998.

³ Oltre a questi vi sono il tribunale dei minorenni, il magistrato di sorveglianza ed il tribunale di sorveglianza; meno rilevanti e comunque poco interessanti ai fini dell'elaborato.

questione. Il territorio su cui il tribunale esercita il proprio potere è denominato *circondario*; esso non rappresenta il limite territoriale di efficacia dei provvedimenti emessi, ma piuttosto lo spazio territoriale rilevante per i criteri di collegamento necessari a ripartire la competenza tra diversi uffici giudiziari di pari livello (Fantacchiotti, 2008).

Volendo quindi dare una definizione, possiamo dire che “*il tribunale [ordinario] si configura come un organo giudicante a giurisdizione generale che nell’esercizio delle sue funzioni giudica o in composizione monocratica o in composizione collegiale e che, nell’immaginaria piramide giurisdizionale, si colloca, con una discreta diffusione sul territorio, al livello immediatamente superiore a quello del giudice di pace*” (Di Federico, 2012).

1.1.1 Il personale del tribunale: magistrati e funzionari

La giurisdizione ordinaria, all’interno dei tribunali ordinari, è di fatto esercitata dai magistrati ordinari: soggetti la cui istituzione e la cui regolamentazione è affidata alle norme dell’ordinamento giudiziario. Si tratta di norme aventi gerarchicamente rango:

- costituzionale (artt. 101-113 Cost.)
- primario (principalmente r.d. 12 del 1941, l. 195 del 1958, d.lgs. 160 del 2006)
- secondario (regolamenti e circolari emanate dal CSM)

Già in apertura di questo capitolo si accennava all’autonomia di cui gode la magistratura, in virtù della Costituzione e della legge; tale indipendenza vale tanto internamente, per l’assenza di una gerarchia di importanza tra i giudici, quanto esternamente, per la libertà da ogni condizionamento esterno. I magistrati, infatti, non rispondono né al Governo né al Parlamento, ma sono soggetti esclusivamente all’organo indipendente del Consiglio Superiore della Magistratura (CSM) che provvede a nomina, disciplina, carriera, trasferimenti ed ogni altro aspetto inerente al loro status. I giudici si occupano della giurisdizione civile e penale. In questa sede l’attenzione è rivolta all’area civile, che ha per oggetto la risoluzione di una controversia relativa alla tutela dei diritti o comunque all’applicazione di una legge (es. proprietà, diritto di famiglia, lavoro, fallimenti, ecc.) e non a quella penale, che parte dall’iniziativa del pubblico ministero. I magistrati si suddividono in due categorie: ci sono i giudici veri e propri (detti anche giudici di professione, o *giudici togati*) e i giudici onorari di tribunale (i c.d. *got*). Mentre i primi sono assunti a tempo indeterminato a seguito di concorso pubblico e ottengono una

remunerazione continua per lo svolgimento professionale della funzione giudiziaria, i secondi (istituiti con il d.lgs n. 51 del 1998) non sono giudici di professione, ma sono giudici supplenti dei primi aventi carattere di provvisorietà e competenze più limitate: ai sensi dell'art. 43-bis del r.d. 12/1941 essi non possono, infatti, tenere udienza se non nei casi di impedimento o assenza dei giudici ordinari, e non può essere loro affidata la trattazione di procedimenti cautelari e possessori (salvo alcune eccezioni). La figura del *got* è disciplinata tra gli artt. 42-bis e 42-septies del medesimo decreto e prevede, tra le altre, le seguenti caratteristiche: nomina con decreto del Ministro della Giustizia a seguito di deliberazione del CSM, alcuni requisiti essenziali (quali cittadinanza, esercizio dei diritti, idoneità, età, laurea in giurisprudenza, buona condotta, ecc.), durata di 3 anni con possibilità di rinnovo per una sola volta, osservanza dei doveri del magistrato ordinario e diritto alla sola indennità prevista dalla legge in relazione al servizio onorario.⁶ Di regola, il numero dei giudici onorari non può superare per numero la metà dei giudici ordinari dell'ufficio.⁷

Tra tutti i magistrati merita una menzione particolare il presidente del tribunale: egli è il capo dell'ufficio che, oltre a svolgere la sua attività giurisdizionale al pari degli altri giudici, assolve anche alle funzioni prettamente amministrative e direttive previste dal suo rango. Nella relazione con gli altri giudici il presidente ha un potere gerarchico di vera e propria direzione, che risulta però sempre limitato dalle direttive emanate dal CSM.⁸

Ovviamente all'interno dei tribunali vi sono altre figure che assistono i giudici nell'aspetto più burocratico ed organizzativo delle loro funzioni, collaborando in compiti di natura giudiziaria, tecnica o amministrativa, ed essendo responsabili della corretta tenuta di atti e fascicoli. Il personale, nonostante affianchi il giudice nel suo lavoro, è soggetto alla pubblica amministrazione e non alla magistratura come quest'ultimo. In primis vi sono i dirigenti, impiegati dello Stato che hanno la responsabilità e l'incarico di dirigere l'ufficio. Il personale è poi suddiviso in tre diverse aree professionali, cui corrispondono anche diversi livelli di retribuzione:

1. ausiliari
2. operatori giudiziari, assistenti giudiziari e cancellieri

⁶ Fonte: www.csm.it

⁷ Fantacchiotti (2008) p. 118

⁸ Di Federico (2012) p. 54

3. direttori amministrativi, che svolgono per lo più funzioni vicarie dei dirigenti e di direzione organizzativa degli uffici.⁹

Nell'assistenza al giudice sono di grande rilevanza i cancellieri e gli ufficiali giudiziari, sulle cui attività e responsabilità il c.p.c. dedica gli artt. 57-60:

- cancelliere: *documenta a tutti gli effetti, nei casi e nei modi previsti dalla legge, le attività proprie e quelle degli organi giudiziari e delle parti; assiste il giudice in tutti gli atti dei quali deve essere formato processo verbale; quando il giudice provvede per iscritto, salvo che la legge disponga altrimenti, stende la scrittura e vi appone la sua sottoscrizione dopo quella del giudice.* Oltre a ciò, *attende al rilascio di copie ed estratti autentici dei documenti prodotti, all'iscrizione delle cause a ruolo, alla formazione del fascicolo d'ufficio e alla conservazione di quelli delle parti, alle comunicazioni e alle notificazioni prescritte dalla legge o dal giudice, nonché alle altre incombenze che la legge gli attribuisce.*
- ufficiale giudiziario: *assiste il giudice in udienza, provvede all'esecuzione dei suoi ordini, esegue la notificazione degli atti e attende alle altre incombenze che la legge gli attribuisce.*

Come sottolineato da Comoglio, Ferri e Taruffo (2005), il cancelliere è impropriamente un ausiliare del giudice, dal momento che non solo assiste il magistrato nell'espletamento dei suoi compiti, ma è egli stesso titolare delle funzioni autonome sopra descritte.

Vi sono poi altri ausiliari del giudice che non fanno propriamente parte del personale organico del tribunale (sono infatti estranei all'amministrazione giudiziaria), ma la loro attività va pur sempre a vantaggio del magistrato in termini di tempo e competenze, al fine di una più corretta e veloce definizione del processo:

- consulente tecnico (artt. 61-64 c.p.c.): è un esperto dotato di particolare competenza tecnica, che assiste il giudice laddove è richiesta una valutazione specifica che egli non può eseguire da solo. Si tratta di un professionista (architetto, commercialista, chimico, ingegnere, ecc.) scelto preferibilmente tra gli iscritti in speciali albi istituiti presso ciascun tribunale e compie le indagini che gli sono affidate dal giudice sotto forma di quesiti.
- custode (artt. 65-67 c.p.c.): è il soggetto a cui il giudice affida l'amministrazione e la conservazione di beni pignorati o sottoposti ad apposizione di sigilli.

⁹ Fonte: www.altalex.com

- altri ausiliari (art. 68 c.p.c.): esperti in determinate arti o professioni che assistano il giudice nel compimento di atti che non è in grado di svolgere singolarmente (interpreti, artigiani, operai, ecc.).
- notai, avvocati, dottori commercialisti ed esperti contabili: per le mansioni che possono essere loro assegnate dal giudice in virtù di disposizioni di legge.
- forza pubblica: qualora la situazione lo ritenga necessario. (Comoglio, Ferri, Taruffo, 2005)

1.1.2 La struttura in sezioni

Il tribunale ordinario può essere costituito in più sezioni (art. 46 c. 1 r.d. 12/1941)¹⁰. Questa frase sta a segnalare che il tribunale, come organizzazione, può essere suddiviso al suo interno in alcune sotto-strutture denominate sezioni. Ciò risulta essere necessario, almeno nei tribunali di medie e grandi dimensioni, dal momento che “*il tribunale è un ufficio giudiziario a struttura complessa e variabile da una sede all'altra*” (Di Federico, 2012). Per contro, non può essere istituita alcuna sezione presso i tribunali di piccole dimensioni, con un organico di magistrati inferiore alle sei unità (art. 46, comma 1, ord. giud.). È un sistema orientato prevalentemente al coordinamento del lavoro, che consente all'ufficio di gestire tante materie e competenze diverse in maniera più esaustiva ed efficiente; ad ogni sezione viene infatti attribuita una competenza (affari civili, penali, giudizi in grado di appello, materia di lavoro, ecc.) ed assegnato un presidente che ne sarà responsabile. L'assegnazione dei magistrati alle sezioni non può e non deve essere casuale. Il quarto comma dell'art. 46 è molto chiaro nel precisare che la destinazione dei giudici alle varie sezioni deve tenere conto di: esigenze del servizio, numero dei processi pendenti, urgenza della definizione delle controversie, numero delle controversie sulle quali il tribunale giudica in composizione collegiale. In ogni caso il numero di giudici componenti una sezione non può essere inferiore a cinque (quinto comma dello stesso articolo).

Fermo restando che la direzione complessiva della struttura spetta al presidente del tribunale, *la direzione della sezione spetta al presidente di sezione* (art. 47-bis). Tuttavia non è detto che vi debba essere un solo presidente di sezione: la legge infatti prevede che nelle sezioni in cui sono addetti più di dieci giudici ordinari possono essere istituiti più

¹⁰ La normativa che disciplina le sezioni è contenuta nel r.d. 12 del 1941 tra gli artt. 46 e 47-quater.

presidenti di sezione, ma per un numero non superiore alla proporzione di uno a dieci (ragionevolmente, una sezione composta da 35 giudici potrà essere diretta da 3 presidenti di sezione).¹¹ Oltre a svolgere il suo lavoro giudiziario, poiché è pur sempre un giudice, al presidente di sezione sono attribuite altre competenze (art. 47-quater):

- distribuisce i lavori tra i giudici della sezione e vigila sul loro operato,
- sorveglia l'andamento dei servizi di cancelleria ed ausiliari,
- cura lo scambio di informazioni (per lo più esperienze a carattere giurisprudenziale) all'interno della sezione stessa,
- collabora con il presidente del tribunale nella direzione complessiva dell'ufficio.

Ultima cosa da segnalare è che ad un presidente di sezione può essere affidata la direzione di più sezioni, purché si tratti di sezioni trattanti materie omogenee.

Il tribunale ordinario è di regola chiamato a decidere in forma monocratica (c.p.c. art. 50-ter): la sentenza viene emessa da un organo composto singolarmente da un unico magistrato. Tuttavia, nei casi tassativamente previsti dalla legge (art. 50-bis), la sentenza viene emessa in forma collegiale, da un collegio composto da tre magistrati. Nei casi in cui il tribunale deve giudicare in maniera collegiale la presidenza del collegio è assunta dal presidente del tribunale o da un presidente di sezione.¹²

Se le sezioni possono essere considerate come delle articolazioni interne a carattere *ordinario* (I sezione civile, II sezione civile, ...), è vero che possono esistere anche delle articolazioni interne a carattere *speciale*, istituite per perseguire finalità differenti, che richiedono la massima specializzazione dei collegi giudicanti e quindi la necessità di creare collegi di volta in volta specifici per la definizione di un dato procedimento.¹³ Alcune delle principali sezioni speciali sono:

- *sezione specializzata in materia agraria*. Decide sulle controversie relative ai contratti agrari e le liti derivanti dalla conversione dei vecchi contratti di mezzadria, colonia parziaria, compartecipazione agraria¹⁴; il collegio giudicante è composto da 3 giudici ordinari e 2 esperti, scelti tra gli iscritti ad albi professionali dei dottori in scienze agrarie, periti agrari, geometri, ed

¹¹ Va segnalato, però, che in alcuni casi previsti dalla legge il limite di uno a dieci può essere ignorato.

¹² Nei casi in cui ciò non sia possibile, la presidenza viene assunta dal magistrato più elevato in qualifica o dal più anziano dei magistrati di pari qualifica componenti il collegio (art. 47-quinquies r.d. 12/1941)

¹³ Di Federico (2012) p. 46

¹⁴ Nappi P., voce *Processo Agrario*, in *Enc. dir.*, Annali II, Milano, 2008, I, p. 621

agrotecnici, nominati dal presidente della Corte d'Appello su delega del CSM (l. 320/1963).

- *sezione specializzata in materia professionale*. Decide le controversie sui provvedimenti assunti dal consiglio dell'ordine professionale di riferimento (ordine dei giornalisti, degli agenti di cambio, ecc.) in tema elettorale e disciplinare; il collegio giudicante deve essere integrato con due rappresentanti della categoria professionale in questione, nominati dal presidente della Corte d'Appello su delega del CSM. Sono istituite solo presso i tribunali nella cui circoscrizione ha sede il consiglio dell'ordine corrispondente.
- *sezione lavoro*. Istituita obbligatoriamente in ogni tribunale costituito in sezioni (art. 46, comma 2, ord. giud.), decide le controversie in materia di lavoro e di assistenza e previdenza obbligatoria. È una sezione a carattere speciale in virtù di una particolare disciplina normativa, che le attribuisce peculiarità differenti rispetto alle sezioni ordinarie. I giudici vengono assegnati a questa sezione a seguito di concorso bandito su base nazionale dal CSM, con preferenza per i soggetti dotati di una particolare competenza, e restano addetti alla sezione per almeno cinque anni (l. 533/1973).
- *sezione in materia di impresa (ex proprietà industriale e intellettuale)*. Istituita presso i tribunali di Bari, Bologna, Catania, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Palermo, Roma, Torino, Trieste e Venezia. Decide le controversie su marchi, brevetti, diritti d'autore e concorrenza sleale. Come per la sezione lavoro, anche qui non vi è alcuna integrazione dell'organo giudicante con esperti esterni alla magistratura, composto invece da giudici dotati di competenze specifiche in ambito del diritto industriale (d.lgs. 268/2003).¹⁵

Per concludere, la figura 1.1 fornisce una rappresentazione grafica di quella che è la configurazione standard di un tribunale di medie dimensioni.

¹⁵ Per tutto il dettaglio delle sezioni speciali, si veda Di Federico (2012) pp. 74-77

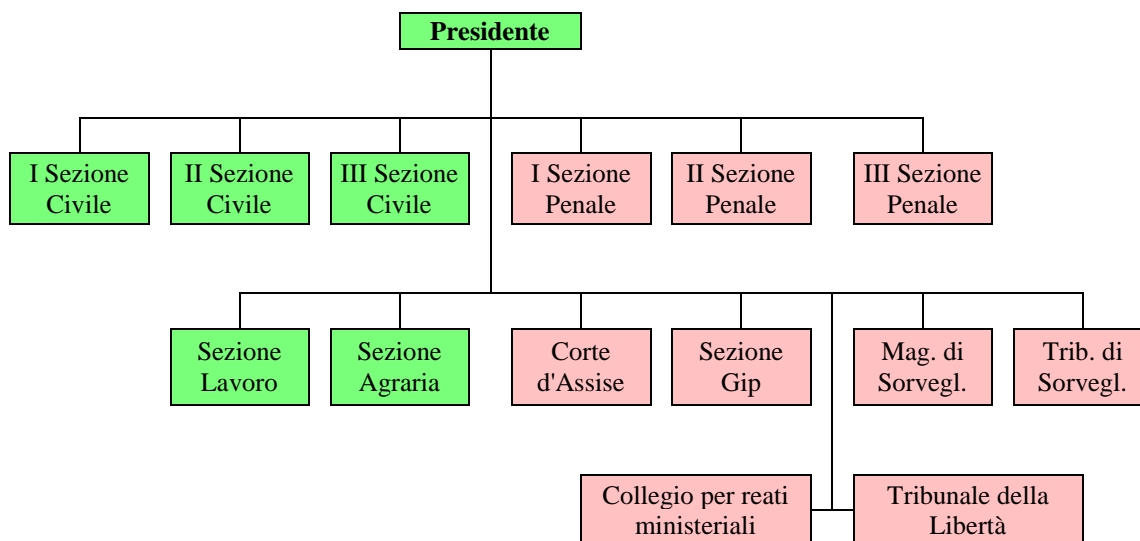


Figura 1.1 Configurazione organizzazione del tribunale (Di Federico, 2012)

È molto comune che, in ambito civile, i tribunali abbiano delle sezioni dedicate esclusivamente alla materia del lavoro e a quella agraria, caratterizzate da particolari complessità e criticità; inoltre, è frequente che i tribunali di maggiore grandezza istituiscano altre sezioni dedicate alla trattazione della materia fallimentare, societaria e del diritto di famiglia.¹⁶

1.1.3 La geografia dei tribunali ordinari dopo il D.lgs. 155/2012

Inizialmente, il regio decreto n. 12 del 1941 prevedeva un ordinamento giudiziario così strutturato all'interno dello Stato: 29 Corti d'appello (*distretti*), 164 Tribunali ordinari (*circondari*) e 221 Sezioni distaccate di tribunale (*mandamenti*). La situazione era pertanto come in tabella 1.1.

¹⁶ Di Federico (2012) p. 62

CORTE D'APPELLO	TRIBUNALE	SEZIONI DISTACCATE
ANCONA	Ancona	Fabriano, Iesi, Osimo, Senigallia
	Ascoli Piceno	San Benedetto del Tronto
	Camerino	-
	Fermo	Sant'Edipo a Mare
	Macerata	Civitanova Marche
	Pesaro	Fano
	Urbino	-
BARI	Bari	Acquaviva delle Fonti, Altamura, Bitonto, Modugno, Monopoli, Putignano, Rutigliano
	Foggia	Cerignola, Manfredonia, San Severo, Trinitapoli
	Lucera	Apricena, Rodi Garganico
	Trani	Andria, Barletta, Canosa di Puglia, Molfetta, Ruvo di Puglia
BOLOGNA	Bologna	Imola, Porretta Terme
	Ferrara	-
	Forlì	Cesena
	Modena	Carpi, Pavullo nel Frignano, Sassuolo
	Parma	Fidenza
	Piacenza	-
	Ravenna	Faenza, Lugo
	Reggio Emilia	Guastalla
	Rimini	-
BRESCIA	Bergamo	Clusone, Grumello del Monte, Treviglio
	Brescia	Breno, Salò
	Crema	-
	Cremona	-
	Mantova	Castiglione delle Stiviere
CAGLIARI	Cagliari	Carbona, Iglesias, Sanluri
	Lanusei	-
	Oristano	Macomer, Sorgono
- SASSARI	Nuoro	-
	Sassari	Alghero
	Tempio Pausania	La Maddalena, Olbia
CALTANISSETTA	Caltanissetta	-
	Enna	-
	Gela	-
	Nicosia	-
CAMPOBASSO	Campobasso	-
	Isernia	-
	Larino	Termoli
CATANIA	Caltagirone	Grammichele
	Catania	Acireale, Adrano, Belpasso, Bronte, Giarre, Mascalucia, Paternò
	Modica	-
	Ragusa	Vittoria
	Siracusa	Augusta, Avola, Lentini
CATANZARO	Castrovillari	-
	Catanzaro	Chiaravalle Centrale
	Cosenza	Acri, San Marco Argentano
	Crotone	Strongoli
	Lamezia Terme	-
	Paola	Scalea
	Rossano	-
	Vibo Valentia	Tropea
FIRENZE	Arezzo	Montevarchi, Sansepolcro
	Firenze	Empoli, Pontassieve
	Grosseto	Orbetello
	Livorno	Cecina, Piombino, Portoferraio
	Lucca	Viareggio
	Montepulciano	-
Pisa	Pontedera	

	<i>Pistoia</i>	<i>Monsummano Terme, Pescia</i>
	<i>Prato</i>	-
	<i>Siena</i>	<i>Poggibonsi</i>
GENOVA	<i>Chiavari</i>	-
	<i>Genova</i>	-
	<i>Imperia</i>	-
	<i>La Spezia</i>	<i>Sarzana</i>
	<i>Massa</i>	<i>Carrara, Pontremoli</i>
	<i>Sanremo</i>	<i>Ventimiglia</i>
	<i>Savona</i>	<i>Albenga</i>
L'AQUILA	<i>Avezzano</i>	-
	<i>Chieti</i>	<i>Ortona</i>
	<i>L'Aquila</i>	-
	<i>Lanciano</i>	<i>Atessa</i>
	<i>Pescara</i>	<i>Penne, San Valentino in Abruzzo</i>
	<i>Sulmona</i>	-
	<i>Teramo</i>	<i>Atri, Giulianova</i>
LECCE	<i>Brindisi</i>	<i>Fasano, Francavilla Fontana, Mesagne, Ostuni</i>
	<i>Lecce</i>	<i>Campi Salentina, Casarano, Galatina, Gallipoli, Maglie, Nardò, Tricase</i>
- TARANTO	<i>Taranto</i>	<i>Ginosa, Grottaglie, Manduria, Martina Franca</i>
MESSINA	<i>Barcellona PdG</i>	<i>Lipari, Milazzo</i>
	<i>Messina</i>	<i>Taormina</i>
	<i>Mistretta</i>	-
	<i>Patti</i>	<i>Sant'Agata di Militello</i>
MILANO	<i>Busto Arsizio</i>	<i>Gallarate, Saronno</i>
	<i>Como</i>	<i>Cantù, Erba, Menaggio</i>
	<i>Lecco</i>	-
	<i>Lodi</i>	-
	<i>Milano</i>	<i>Abbiategrasso, Cassano D'Adda, Legnano, Rho</i>
	<i>Monza</i>	<i>Desio</i>
	<i>Pavia</i>	-
	<i>Sondrio</i>	<i>Morbegno</i>
	<i>Varese</i>	<i>Gavirate</i>
	<i>Vigevano</i>	-
<i>Voghera</i>	-	
NAPOLI	<i>Ariano Irpino</i>	-
	<i>Avellino</i>	<i>Cervinara</i>
	<i>Benevento</i>	<i>Airola, Guardia Sanframondi</i>
	<i>Napoli</i>	<i>Afragola, Capri, Frattamaggiore, Ischia, Marano di Napoli, Portici, Pozzuoli</i>
	<i>Nola</i>	-
	<i>Sant'Angelo dei Lombardi</i>	-
	<i>Santa Maria Capua Vetere</i>	<i>Aversa, Carinola, Caserta, Marcianise</i>
	<i>Torre Annunziata</i>	<i>Castellammare di Stabia, Gragnano, Sorrento, Torre del Greco</i>
PALERMO	<i>Agrigento</i>	<i>Canicattì, Licata</i>
	<i>Marsala</i>	<i>Castelvetrano, Mazara del Vallo, Partanna</i>
	<i>Palermo</i>	<i>Bagheria, Carini, Corleone, Monreale, Partinico</i>
	<i>Sciacca</i>	-
	<i>Termini Imerese</i>	<i>Cefalù</i>
	<i>Trapani</i>	<i>Alcamo</i>
PERUGIA	<i>Orvieto</i>	-
	<i>Perugia</i>	<i>Assisi, Città di Castello, Foligno, Gubbio, Todi</i>
	<i>Spoletto</i>	-
	<i>Terni</i>	-
POTENZA	<i>Lagonegro</i>	-
	<i>Matera</i>	<i>Pisticci</i>
	<i>Melfi</i>	-

	<i>Potenza</i>	-
REGGIO CALABRIA	<i>Locri</i>	<i>Siderno</i>
	<i>Palmi</i>	<i>Cinquefrondi</i>
	<i>Reggio Calabria</i>	<i>Melito di Porto Salvo</i>
	<i>Cassino</i>	<i>Sora</i>
ROMA	<i>Civitavecchia</i>	-
	<i>Frosinone</i>	<i>Alatri, Anagni</i>
	<i>Latina</i>	<i>Gaeta, Terracina</i>
	<i>Rieti</i>	-
	<i>Roma</i>	<i>Bracciano, Castelnuovo di Porto, Frascati, Palestrina, Tivoli</i>
	<i>Velletri</i>	<i>Albano Laziale, Anzio</i>
	<i>Viterbo</i>	<i>Civita Castellana, Montefiascone</i>
	SALERNO	<i>Nocera Inferiore</i>
<i>Sala Consilina</i>		<i>Sapri</i>
<i>Salerno</i>		<i>Amalfi, Cava De' Tirreni, Eboli, Mercato San Severino, Montecorvino Rovella</i>
<i>Vallo della Lucania</i>		-
TORINO	<i>Acqui Terme</i>	-
	<i>Alba</i>	<i>Bracciano, Castelnuovo di Porto, Frascati, Palestrina, Tivoli</i>
	<i>Alessandria</i>	<i>Novi Ligure</i>
	<i>Aosta</i>	-
	<i>Asti</i>	-
	<i>Biella</i>	-
	<i>Casale Monferrato</i>	-
	<i>Cuneo</i>	-
	<i>Ivrea</i>	-
	<i>Mondovì</i>	-
	<i>Novara</i>	<i>Borgomanero</i>
	<i>Pinerolo</i>	-
	<i>Saluzzo</i>	-
	<i>Torino</i>	<i>Chivasso, Ciriè, Moncalieri, Susa</i>
	<i>Tortona</i>	-
	<i>Verbania</i>	<i>Domodossola</i>
<i>Vercelli</i>	<i>Varallo</i>	
TRENTO	<i>Rovereto</i>	-
	<i>Trento</i>	<i>Borgo Valsugana, Cavalese, Cles, Tione Trento</i>
- BOLZANO	<i>Bolzano</i>	<i>Bressanone, Brunico, Merano, Silandro</i>
TRIESTE	<i>Gorizia</i>	-
	<i>Pordenone</i>	<i>San Vito al Tagliamento</i>
	<i>Tolmezzo</i>	-
	<i>Trieste</i>	-
	<i>Udine</i>	<i>Cividale del Friuli, Palmanova</i>
VENEZIA	<i>Bassano del Grappa</i>	-
	<i>Belluno</i>	<i>Pieve di Cadore</i>
	<i>Padova</i>	<i>Cittadella, Este</i>
	<i>Rovigo</i>	<i>Adria</i>
	<i>Treviso</i>	<i>Castelfranco Veneto, Conegliano, Montebelluna</i>
	<i>Venezia</i>	<i>Chioggia, Dolo, Portogruaro, San Donà di Piave</i>
	<i>Verona</i>	<i>Legnago, Soave</i>
	<i>Vicenza</i>	<i>Schio</i>

Tabella 1.1 Ordinamento giudiziario secondo il R.D. 12 del 1941.

I tribunali oggi sono decisamente meno di quanti non fossero qualche anno fa. L'ampia operazione di *spending review* registrata durante gli ultimi anni di crisi economica ha interessato anche il sistema giudiziario italiano: con l'approvazione del D.Lgs. 7 settembre 2012 n. 155 (*Nuova organizzazione dei tribunali ordinari e degli*

uffici del pubblico ministero, a norma dell'articolo 1, comma 2, della legge 14 settembre 2011, n. 148) si è infatti determinata la soppressione di:

- 31 tribunali ordinari ⁽¹⁷⁾
- 31 procure
- 667 uffici di Giudice di pace
- tutte le sedi distaccate di tribunale

I tribunali ordinari eliminati furono: Acqui Terme, Alba, Ariano Irpino, Avezzano, Bassano del Grappa, Camerino, Casale Monferrato, Chiavari, Crema, Lanciano, Lucera, Melfi, Mistretta, Modica, Mondovì, Montepulciano, Nicosia, Orvieto, Pinerolo, Rossano, Sala Consilinia, Saluzzo, Sanremo, Sant'Angelo dei Lombardi, Sulmona, Tolmezzo, Tortona, Urbino, Vasto, Vigevano e Voghera. Eccezion fatta per alcuni di questi, tuttora operativi per due ordini di ragioni:

- Urbino, in quanto la Corte Costituzionale, con sentenza n. 237 depositata il 24 luglio 2013, ha dichiarato *“l’illegittimità costituzionale del decreto legislativo n. 155 del 2012, limitatamente alla disposta soppressione del Tribunale di Urbino”*;
- Avezzano, Lanciano, Sulmona e Vasto, poiché, a causa degli eventi sismici che hanno colpito l’Abruzzo dal 2009 in poi, la loro soppressione è stata più volte posticipata da una serie di interventi legislativi. Ultimo dei quali è il D.l. n. 8 del 2017, che all’art. 16 c. 1 recita: *“Per le esigenze di funzionalità delle sedi dei tribunali de L’Aquila e di Chieti, connesse agli eventi sismici del 2016 e 2017, i termini di cui all’articolo 11, comma 3, primo periodo, del decreto legislativo 7 settembre 2012, n. 155, sono ulteriormente prorogati sino al 13 settembre 2020”*.

Ultima importante novità rappresentò l’istituzione del tribunale di Napoli nord, art. 2 c. 2 del medesimo decreto legislativo: *“Il tribunale di Giugliano in Campania è rinominato in «tribunale di Napoli nord»”*.

Attualmente, quindi, in Italia si contano 140 tribunali ordinari (la cui area di competenza territoriale è appunto definita *circondario*) così suddivisi tra i 29 distretti (26 distretti più 3 sezioni staccate) di Corte d’appello¹⁸:

¹⁷ Inizialmente era prevista la soppressione di 37 tribunali ordinari. Tuttavia, in una revisione successiva, il Governo ha ridotto il numero a 31 salvando i tribunali minori in cui vi è una forte presenza di criminalità organizzata: Caltagirone, Sciacca, Castrovillari, Lamezia Terme, Paola e Cassino (fonte: www.altalex.com)

¹⁸Le circoscrizioni territoriali sono aggiornate al testo della legge 27 febbraio 2015, n. 11 *Conversione in legge con modificazioni, del decreto-legge 31 dicembre 2014, n. 192, recante proroga di termini previsti da disposizioni legislative*, pubblicata sulla Gazzetta ufficiale n. 49 del 28/2/15.

Distretto	Circondari di Tribunale
ANCONA	Ancona, Macerata, Pesaro, Ascoli Piceno, Fermo, Urbino
BARI	Bari, Foggia, Trani
BOLOGNA	Bologna, Modena, Parma, Reggio Emilia, Ravenna, Ferrara, Forlì, Rimini, Piacenza
BRESCIA	Brescia, Bergamo, Mantova, Cremona
CAGLIARI	Cagliari, Oristano, Lanusei
- sez. staccata SASSARI	Sassari, Nuoro, Tempio Pausania
CALTANISSETTA	Caltanissetta, Enna, Gela
CAMPOBASSO	Campobasso, Isernia, Larino
CATANIA	Catania, Siracusa, Ragusa, Caltagirone
CATANZARO	Catanzaro, Cosenza, Castrovillari, Crotone, Vibo Valentia, Paola, Lamezia Terme
FIRENZE	Firenze, Lucca, Livorno, Pisa, Arezzo, Prato, Pistoia, Siena, Grosseto
GENOVA	Genova, Savona, Imperia, La Spezia, Massa
L'AQUILA	L'aquila, Chieti, Pescara, Teramo, Avezzano, Lanciano, Sulmona, Vasto
LECCE	Lecce, Brindisi
- sez. staccata TARANTO	Taranto
MESSINA	Messina, Patti, Barcellona Pozzo di Gotto
MILANO	Milano, Monza, Pavia, Busto Arsizio, Como, Varese, Lodi, Lecco, Sondrio
NAPOLI	Napoli, Santa Maria Capua Vetere, Napoli nord, Torre Annunziata, Nola, Avellino, Benevento
PALERMO	Palermo, Agrigento, Marsala, Trapani, Termini Imerese, Sciacca
PERUGIA	Perugia, Terni, Spoleto
POTENZA	Potenza, Lagonegro, Matera
REGGIO CALABRIA	Reggio Calabria, Palmi, Locri
ROMA	Roma, Latina, Frosinone, Velletri, Cassino, Tivoli, Civitavecchia, Viterbo, Rieti
SALERNO	Salerno, Nocera Inferiore, Vallo della Lucania
TORINO	Torino, Alessandria, Asti, Cuneo, Vercelli, Ivrea, Novara, Verbania, Biella, Aosta
TRENTO	Trento, Rovereto
- sez. staccata BOLZANO	Bolzano
UDINE	Udine, Trieste, Pordenone, Gorizia
VENEZIA	Venezia, Verona, Padova, Vicenza, Treviso, Rovigo, Belluno

Tabella 1.2 Ordinamento giudiziario dopo il d.lgs 155 del 2012.

1.2 Il tribunale come organizzazione: aspetti critici

A differenza di altri enti pubblici, il tribunale ordinario presenta delle peculiarità non indifferenti, che ne determinano l'unicità. Il "prodotto" (o servizio) che la popolazione chiede a questa particolare amministrazione è la giustizia, un qualcosa di

difficilmente quantificabile e qualificabile; inoltre, non si riesce ad identificare in maniera precisa quali siano gli input, le materie prime, le risorse che subiscono un processo di trasformazione al fine di ottenere il prodotto richiesto. Stefano Zan, che ha condotto un importante studio sull'organizzazione giudiziaria nel 2003, e che tutt'oggi gode di grande autorevolezza tra i dirigenti giudiziari, coglie il punto con estrema precisione: *“i tribunali, più che unità organizzative, appaiono un mero spazio fisico in cui una pluralità di attori e uffici gioca una partita senza limiti di tempo (e di costi), su campi da gioco diversi, dove invece dei volteggi delle palline si hanno le peregrinazioni dei fascicoli processuali. Ma chi coordina il gioco e quali sono le regole? Tutto questo [...] non è colpa (solo) dei giudici e degli avvocati, ma di una cultura autoreferenziale, attenta ai diritti ma disattenta ai problemi di efficienza ed efficacia relativi a quegli stessi diritti”*.

La letteratura organizzativa utilizza spesso la metafora del gioco: ogni organizzazione è vista come un insieme di attori (individui) che perseguono proprie strategie individuali e di gruppo, non limitandosi ad eseguire quanto gli viene assegnato da chi gli è gerarchicamente superiore.¹⁹ In tale contesto il processo civile si articola come un gioco organizzativo di natura estremamente semplice: un soggetto (cittadino) che vede lesa un suo diritto da un altro soggetto (altro cittadino o ente), si rivolge ad un terzo soggetto (giudice) per vedersi riconosciuto quel diritto e risarcito il danno. Se si inizia a pensare, però, che il tutto nasce da un fallimento privato (l'incapacità di raggiungere un accordo tra due parti) e che il sistema prevede l'inserimento di nuovi attori come gli avvocati per assistere le parti, i cancellieri per comunicare col giudice, ecc., si percepisce immediatamente come il gioco di natura semplice diventa di natura estremamente complessa; un gioco in cui gli attori non sono tre, ma molti di più, e ciascuno di essi segue strategie diverse (spesso direttamente in contrasto tra loro).

Citando Thompson (1967) e Parsons (1960), Zan sottolinea come ogni organizzazione, pubblica o privata, deve essere gestita su tre livelli: tecnico, manageriale, istituzionale²⁰. Tali livelli sono applicabili anche all'amministrazione giudiziaria.

La dimensione tecnica riguarda la *tecnologia del processo*. È possibile individuare tre fasi in quella che è la vita del processo civile:

¹⁹ Il lavoro fondamentale in tal senso è quello di Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.

²⁰ In tale sede non si approfondisce la dimensione istituzionale, che analizza il complesso di norme e regolamenti cui deve sottostare una organizzazione, in quanto si è più interessati agli aspetti prettamente organizzativi.

1. fase di *input*, un soggetto contatta un avvocato che provvede alla predisposizione ed alla notificazione della citazione tramite l'Unep (ufficio notifiche e protesti, unità organizzativa autonoma); vi è poi l'iscrizione a ruolo²¹, la preparazione del fascicolo e l'assegnazione del processo prima alla sezione (da parte del presidente del tribunale) poi al giudice (da parte del presidente di sezione); questa fase si conclude con la prima udienza di comparizione (mero incontro tra giudice ed avvocati), verbalizzata ed archiviata. Una grande considerazione da fare è che in questa fase il tribunale non ha alcun controllo sui flussi in entrata né in termini quantitativi né in termini temporali.
2. fase di *trasformazione*, costituisce il corpo principale del processo ed è caratterizzata da una serie di udienze²² la cui numerosità dipende dalla complessità della singola causa. Tra un'udienza e l'altra si assiste ad una serie di operazioni ripetitive (verbalizzazione, archiviazione, depositi, richiesta e produzione di copie, notificazioni, letture del fascicolo) che interessano avvocati, cancellerie, giudici e consulenti tecnici d'ufficio. Il fatto che molti termini previsti dalla legge per le fissazioni delle udienze siano ordinatori e non perentori fa sì che i molti attori coinvolti cerchino sempre di rinviarle ad un momento successivo (anche l'udienza già fissata risulta in molti casi aleatoria, dal momento che le parti possono comunque chiedere un ulteriore rinvio, invocando il pericolo che informazioni mancanti o incomplete possano compromettere la corretta decisione finale). Ma vi sono altre criticità in questa fase: da un lato, i lunghi intervalli tra le udienze non consentono a nessuno di tenere a mente l'andamento del processo, costringendo così ogni attore a dover ristudiare il caso di volta in volta; dall'altro, l'udienza non sembra essere un momento di reale confronto e riflessione, ma piuttosto una semplice verifica delle nuove carte che aggiornano il fascicolo, dove il giudice funge da "notaio" e, dovendo presenziare molte udienze in un giorno, si limita a certificare presenze, documenti e atti. Ciò implica che in questa fase i processi siano gestiti

²¹ Solo a questo punto il processo entra fisicamente in tribunale.

²² Udienza di trattazione ex art. 183 c.p.c., udienza ex art. 184, udienza per l'ammissione dei mezzi di prova, udienza per l'assunzione dei mezzi di prova, udienza per il conferimento dell'incarico al Ctu, udienza per l'assunzione della consulenza e altri mezzi di prova.

in parallelo e non in serie, dedicando poco tempo a ciascuna causa: si alimenta così quella che Zan definisce l'*efficienza apparente*.

3. fase di *output*, riguarda la fine del processo che arriva con l'emissione della sentenza. Il fascicolo è ora completamente a disposizione del giudice che ha tutti gli elementi per studiare il caso ed emettere il verdetto definitivo; si tratta di un momento determinante per la carriera del giudice perché una sentenza ben formulata, nella sostanza e nella forma, non solo riduce le probabilità che la parte soccombente ricorra in appello, ma può essere apprezzata da tutto il sistema e contribuire alla buona fama del giudice. È in questo punto che risiede il nucleo del problema: la mole di processi che per mesi (o anni) è stata gestita in parallelo deve ora essere gestita in serie, una causa alla volta, per evitare di emettere una sentenza inesatta. Questa fase di output rappresenta quindi il collo di bottiglia, il momento in cui tutto il sistema si intasa. Ma non basta, anche dopo la redazione della sentenza, per diventare esecutiva essa deve subire un ulteriore rimbalzo tra uffici e cancellerie che può richiedere tempi anche molto lunghi.

La dimensione manageriale fa emergere un dubbio: è lecito considerare il tribunale come un'organizzazione? Se si considera che il tribunale non governa nessuna delle principali leve di gestione di qualsiasi altra organizzazione, verrebbe da dire di no: non dispone di risorse economiche e fisiche proprie; non dispone di personale proprio (i cancellieri dipendono dalla p.a., i giudici dal CSM, ecc.); non dispone nemmeno di una unità organizzativa superiore che a livello nazionale coordini i lavori. Eppure il tribunale esiste, se non altro come spazio fisico che la popolazione identifica quale edificio presso cui si amministra la giustizia. L'assenza di una cultura aziendalistica e manageriale emerge dal fatto che il capo dell'ufficio è il presidente del tribunale, un soggetto non formato per dirigere l'organizzazione (motivo per cui è saggiamente affiancato da dirigenti della pubblica amministrazione), ma scelto in virtù di anzianità o di spiccata capacità professionale; tuttavia la direzione non è sempre ben distribuita tra *dirigente magistrato* e *dirigente amministrativo*, con la conseguenza che il tribunale risulti una organizzazione acefala, in cui nessuno si fa realmente carico della responsabilità del "prodotto" offerto (Intravaia, 2009). Le unità organizzative che lavorano all'interno di questa entità sono molteplici (Unep, Ministero delle Finanze e della Giustizia, CSM, ...) e ciascuna segue regole e gerarchie individuali che difficilmente consentono una sana e produttiva cooperazione. Uno dei risultati più spiacevoli è l'isolamento organizzativo del

giudice, che si trova a dover gestire una grande mole di lavoro e di mansioni senza un supporto reale ed efficace da parte dell'organizzazione in cui è collocato. C'è anche da dire però, che il giudice non è incentivato a migliorare la qualità dell'organizzazione stessa. I criteri utilizzati per la sua valutazione professionale sono sostanzialmente: numero di sentenze emesse, udienze convocate, pendenze smaltite. Inoltre l'elevato tasso di mobilità dei magistrati fa capire quanto manchi l'interesse a lavorare per il bene dell'intera organizzazione.²³

È chiaro, dunque, che il sistema organizzativo del tribunale ordinario è restio al cambiamento (ormai ingessato da anni). Tale resistenza non è per forza imputabile a qualcosa o a qualcuno, trattandosi di un sistema estremamente vincolato e soggetto alle norme di legge che determinano le modalità del processo civile. Non a caso, infatti, negli ultimi decenni tutti gli interventi adottati per tentare di snellire e rendere più efficiente il sistema giustizia, sono stati sul piano normativo: ma tutte queste riforme non hanno mai portato ad un miglioramento effettivo, anzi, le aspettative di una loro efficacia sono spesso state disattese (Carnevali, Contini, Fabri, 2006).

Il grande tentativo di rendere più efficiente il sistema ha riguardato negli ultimi anni l'idea di digitalizzare alcuni aspetti del processo, adeguando ai tempi della tecnologia moderna l'ormai antiquato criterio del fascicolo cartaceo. In tal senso ci si è mossi verso il processo civile telematico.

1.2.1 Il processo civile telematico

“Come ha osservato Zan, il dominio del “cartaceo” condiziona la qualità del lavoro svolto all'interno dei tribunali, che si traduce in una continua manipolazione e movimentazione di carte, deprimendo sostanzialmente la qualità dell'apporto del personale interno, che ben altri contributi di intelligenza e competenza potrebbe offrire” (Intravaia, 2009). Il Processo Civile Telematico (PCT) nasce quindi non tanto come strumento idoneo ad abbreviare i tempi codicistici del processo civile (stabiliti per legge) quanto per snellire l'assetto burocratico legato a questa movimentazione di carte, consentendo una comunicazione telematica (e non fisica) tra professionisti esterni e cancellerie. Senza entrare nel dettaglio dell'exkursus legislativo inerente alla sua

²³ Tutto il paragrafo 1.2 riprende i concetti descritti in Stefano Zan (2003) *Fascicoli e tribunali, Il processo civile in una prospettiva organizzativa*, Studi e Ricerche, Il Mulino, Bologna.

introduzione, il PCT venne dapprima sperimentato in alcune sedi di tribunale (Milano, Catania, Napoli, Padova, Genova), ma la sua prima concreta attuazione avvenne con l'apertura ad avvocati esterni della possibilità di effettuare consultazioni dei registri di cancelleria da remoto (senza dover fisicamente recarsi in cancelleria). Inizialmente questa implementazione fu denominata *Polis Web*, ed offriva una limitata utilità a fronte di un costo non indifferente. A partire dal 2010 sono invece nati i sistemi che sono in vigore oggi e che consentono veri e propri depositi virtuali di documenti in formato pdf (di cui si parlerà a breve), oltre a fornire a magistrati, cancellieri, avvocati, ed altri soggetti la possibilità di vedere telematicamente dall'esterno il fascicolo informatico relativo ad una procedura (Di Giacomo, 2015). In un primo momento vi era il SICI (sistema informatico civile), suddiviso tra SICC (sistema informatico del contenzioso civile), SIL (sistema informatico del lavoro) e SIVG (sistema informatico della volontaria giurisdizione), poi confluiti nel 2008 nell'unico *SICID*²⁴ (*sistema informatico civile distrettuale*); vi erano poi il SIEC (sistema informatico delle esecuzioni civili) e l'APC (procedure concorsuali), poi unificati nel 2008 nel *SIECIC*²⁵ (*sistema informatico delle esecuzioni civili e concorsuali*) (Forner, 2015).

In un primo momento l'adozione del PCT era facoltativa: dalla fase sperimentale del c.d. *doppio binario*, in cui i depositi avvenivano sia in forma digitale (priva di valore legale) sia in forma cartacea (con valore legale), si è passati alla fase del c.d. *binario unico*, consistente nel deposito telematico con valore legale. Ma è solo a partire dal 30 giugno 2014 che tale modalità assunse carattere di obbligatorietà per tutti i tribunali ordinari.²⁶

Oltre all'ovvio beneficio che il PCT porta in termini di tempo e di intasamento fisico degli uffici, vi sono almeno altre due conseguenze che meritano di essere prese in considerazione. Da un lato l'informatizzazione degli atti processuali, grazie ad una più frequente interazione tra giudici e avvocati, "*potrebbe consentire di ridurre al minimo la ricchezza spesso solo formale delle argomentazioni per concentrare l'attenzione degli operatori del diritto sulla sostanza dei problemi*"²⁷; dall'altro, la comunicazione digitale

²⁴ L'area SICID comprende i registri di contenzioso, lavoro e volontaria giurisdizione.

²⁵ L'area SIECIC comprende i registri di esecuzioni mobiliari, immobiliari, presso terzi e concorsuali.

²⁶ Di Giacomo (2015) pp. 16-17

²⁷ Costantino G., *Note sulla struttura della decisione nei processi a cognizione piena: un modello per la consolle del giudice*, in Zan S. (2004) pp. 194 ss.

produce una maggiore sintesi di esposizione²⁸ ed una maggiore cautela in fase di redazione, poiché reperire quanto scritto in un documento digitale è estremamente più facile che andare in cerca di quanto scritto manualmente in un fascicolo pieno di carte. (Intravaia, 2009)

Secondo le stesse direttive emanate dal CSM “*nel PCT vi dovrebbe essere, per ciascun procedimento, soltanto un fascicolo digitale, una cartella all’interno di un archivio informatico nella quale confluiscono sia gli atti inviati telematicamente dagli avvocati dal proprio studio, utilizzando la posta elettronica certificata (PEC), sia tutti gli atti che si formano nel processo ad opera del giudice, dell’ausiliario e del cancelliere mentre le comunicazioni e le notificazioni da e per l’ufficio nonché tra le parti del processo avvengono in via telematica*”.²⁹ Ma il totale superamento del sistema cartaceo è tutt’altro che completato: in molti uffici infatti si rileva ancora una massiccia presenza di fascicoli tradizionali. È però da sottolineare che questo (lento) passaggio progressivo dalla carta al digitale non è imputabile solo alle resistenze di alcuni attori coinvolti, ma anche dalle procedure che in molti casi prevedono tuttora una sorta di doppio binario, in cui vi è un deposito telematico a valore legale ed un contestuale deposito cartaceo (la c.d. copia di cortesia).

Il PCT consente oggi la gestione di quattro tipologie di flussi (operazioni):

- *consultazioni dei registri di cancelleria*, cui possono accedere i soggetti abilitati ma anche i privati (con alcune limitazioni relative ad informazioni riservate);
- *pagamenti telematici*, con cui i soggetti esterni abilitati possono pagare contributi unificati, diritti di cancelleria, ecc.;
- *depositi dei soggetti abilitati esterni*, disciplinati attualmente dall’art. 16-bis d.l. 179/12. Si tratta di un documento in formato pdf, ottenuto dalla trasformazione di un file di testo, la cui autenticità è garantita dalla firma digitale (che certifica l’identità del depositante)³⁰;
- *comunicazioni/notificazioni di cancelleria*, nei procedimenti civili le comunicazioni e le notificazioni a cura della cancelleria sono effettuate

²⁸ Esiste anche il pericolo, però, che l’abuso della tecnica del copia-incolla porti invece ad effetto opposto, generando di volta in volta documenti molto lunghi e ripetitivi.

²⁹ Si veda a tal proposito la delibera CSM 28 ottobre 2014.

³⁰ Allo stato attuale vi è l’obbligatorietà del deposito in via telematica degli atti cd. endoprocedurali (cioè di quelli depositati dalle parti già costituite) e la facoltatività del deposito degli atti introduttivi in tutti i tribunali e corti di appello, ad eccezione del ricorso per decreto ingiuntivo che può essere depositato nei tribunali solo in modalità telematica. (Fonte: www.csm.it)

esclusivamente per via telematica all'indirizzo di posta elettronica certificata risultante da pubblici elenchi o comunque accessibili alle pubbliche amministrazioni (art. 16 d.l. 179/2012).

Al di là del risparmio di tempo e del miglioramento dell'efficienza giudiziaria (su cui si può ben discutere), è innegabile che il PCT stia contribuendo a ridurre sensibilmente i costi legati al sistema giustizia: si pensi che nel periodo compreso tra febbraio 2016 e gennaio 2017 le comunicazioni telematiche effettuate da tutti i tribunali (più le Corti di appello e la Corte di cassazione) sono state 19.341.873 ed hanno generato un risparmio stimato di 67 milioni di euro.³¹

Molti autori sono concordi nell'evidenziare che, sebbene il PCT abbia portato indubbi benefici al sistema giustizia, non può essere questo (da solo) il rimedio per risolvere la crisi della giustizia italiana. Si tratta infatti di un nuovo strumento con cui espletare vecchie attività (Forner, 2015), cui deve necessariamente affiancarsi una radicale riforma strutturale dei riti del processo civile.

1.2.2 La Struttura Tecnica per l'Organizzazione

Già a partire dal 2007 il Consiglio Superiore della Magistratura ipotizzava l'idea di istituire un organo delegato allo studio delle strategie adottate in ambito giudiziario, al fine di poter implementare l'efficienza e l'ottimizzazione delle risorse presenti nel sistema giustizia italiano. Nacque così, qualche anno più tardi, la Struttura Tecnica per l'Organizzazione (STO), coordinata e diretta dalla VII commissione (Commissione per l'organizzazione degli uffici giudiziari), presieduta dal presidente della medesima commissione e composta da dieci magistrati individuati tra quanti hanno maturato esperienza in tema di organizzazione ed informatizzazione degli uffici giudiziari.³² I componenti della STO, con incarico triennale rinnovabile solo una volta per la durata di un anno, sono attualmente:

³¹ Ipotizzando un costo medio di 7,00 euro per comunicazione tramite ufficiale giudiziario, prudenzialmente dimezzato. Fonte: Dati ministeriali PCT 31 gennaio 2017 (sito CSM).

³² Fonte: www.csm.it

Magistrato	Funzione	Delibera
MICCICHE' Loredana	Consigliere di Corte di Cassazione	30/07/2013
CIRIELLO Antonella	Consigliere di Corte di Cassazione	30/07/2013
BELUZZI Pierpaolo	Giudice del Tribunale di Cremona	30/07/2013
VIOLA Alfredo Pompeo	Sostituto Procuratore Generale Corte di Cassazione	22/05/2014
INTERLANDI Caterina	Consigliere di Corte di Appello di Milano	06/05/2015
DOMINIJANNI Giancarlo	Sostituto procuratore della Repubblica di Pisa	07/10/2015
LUPI Pietro	Giudice del Tribunale di Napoli	07/10/2015
CASSIA Maria Grazia	Giudice sezione lavoro del Tribunale di Milano	16/11/2016
VERGINE Cinzia	Giudice del Tribunale di Lecce	16/11/2016
ABBRIITI Paolo	Sostituto procuratore della Repubblica di Perugia	16/11/2016

Tabella 1.3 Composizione attuale della STO (Fonte: sito CSM).

È lo stesso CSM a definire i ruoli e i compiti che spettano alla STO:

- a) acquisire e analizzare informazioni sui carichi di lavoro, sui flussi e sulle pendenze dei procedimenti e dei processi sia a livello nazionale sia provenienti dalle Commissioni Flussi distrettuali, al fine di verificare l'efficienza e l'efficacia dei progetti di organizzazione degli uffici giudiziari e di effettuare adeguate comparazioni tra gli stessi;
- b) promuovere il confronto e la diffusione delle buone prassi metodologiche e operative anche attraverso la sperimentazione e l'utilizzazione di tecniche innovative;
- c) favorire omogeneità e qualità delle attività e delle strumentazioni anche informatiche a livello nazionale;
- d) fornire supporto al Consiglio sia per la verifica dei risultati operativi ottenuti attraverso le attività di indirizzo e di regolamentazione, sia per la definizione periodica del fabbisogno informativo e formativo in questo settore, sia per l'interscambio di dati con il Ministero della Giustizia e le sue articolazioni;
- e) offrire servizi di assistenza a specifiche richieste di intervento locale;
- f) diffondere gli indirizzi e le deliberazioni del Consiglio a tutti i responsabili di riferimento a livello locale;

- g) curare i rapporti con il Consiglio direttivo della Corte di cassazione e i Consigli giudiziari e, in particolare, con i rispettivi referenti distrettuali per l'informatica;
- h) curare, su indicazione della Settima Commissione, l'implementazione del portale unico istituzionale con apposite sezioni relative al processo civile telematico, al processo penale telematico e alle buone prassi di organizzazione.³³

All'analisi delle buone prassi è dedicato il paragrafo seguente.

1.2.2.1 Il progetto "Buone Prassi"

Al fine di migliorare il servizio giudiziario, con le delibere 27 luglio 2010 e 16 marzo 2011 il CSM ha dato inizio ad un percorso (il c.d. progetto *Buone Prassi*), curato dalla STO e mirato allo studio delle strategie adottate dai tribunali a livello locale, con lo scopo di estrarre le metodologie più degne di attenzione e farne un criterio standard a livello nazionale. È stato un processo lungo e complesso (soprattutto nella definizione delle regole da adottare per il giudizio delle singole prassi), ma dal 2016 il CSM ha messo a punto una serie di modelli di riferimento che espongono e classificano le buone prassi secondo obiettivi strategici. Non si tratta di un'operazione gerarchica, in cui vi è un vertice che definisce a priori alcuni parametri organizzativi e li estende verso il basso, ma al contrario parte dalla base di questa piramide virtuale, da esperienze condivise dagli stessi uffici chiamati a gestire problemi spesso simili.³⁴

Tra il 17.06.2015 e il 15.05.2016 sono state ben 709 le buone prassi inviate dai Tribunali (più alcune Corti e Procure) al CSM, di cui 569 adottate in primo grado di giudizio, così distribuite:

- Pianificazione della gestione dei carichi da lavoro, smaltimento di arretrato e ragionevole durata del processo (49%),
- Assistenza al magistrato (15%),
- Buone prassi in materia di informatica (36%).

Con la delibera 7 luglio 2016 (*Dalle buone prassi ai "modelli". Una prima manualistica ricognitiva delle pratiche di organizzazione più diffuse negli uffici giudiziari italiani.*³⁵) il CSM, dopo aver censito, filtrato e giudicato tutte le esperienze pervenute secondo criteri

³³ Fonte: www.csm.it

³⁴ Fonte: www.csm.it

³⁵ Per approfondire in dettaglio quanto scritto in seguito sui vari "modelli", si veda l'allegato 1 della detta delibera.

di efficienza, innovazione, sostenibilità, ecc., ne ha selezionate 251 idonee ad essere considerate come “modello”. Il manuale proposto si compone di 7 macro-aree, per un totale di 33 modelli selezionati:

MACROAREA	MODELLO
1 - Cooperazione con il territorio	1 Tavoli (o patti) per la giustizia 2 Uffici per l'innovazione 3 Commissioni permanenti Pct 4 Bilanci Sociali e carte dei servizi
2 - Organizzazione del processo penale	5 Criteri di priorità / Lavoro in sequenza 6 Uffici per la definizione degli affari semplici 7 Uffici per la gestione dell'art. 415 bis cpp e rilascio delle copie digitali 8 Dematerializzazione delle istanze di accesso ex art. 335 cpp 9 Sistemi di ascolto delle intercettazioni 10 Scambi informativi tra Procura e Sezione fallimentare 11 Archiviazione digitale e trasmissione telematica delle sentenze 12 Trasmissione telematica degli atti al Tribunale del riesame 13 Comunicazione dei verbali di udienza in formato digitale 14 Trasmissione degli atti dal giudice civile alla Procura 15 Altre esperienze semplificazione attraverso dematerializzazione e trasmissione telematica 16 Trasmissione delle notizie di reato 17 Protocolli per le indagini preliminari 18 Gestione della messa alla prova e del lavoro di pubblica utilità 19 Protocolli sulla liquidazione onorari nel gratuito patrocinio
3 - Organizzazione del processo civile	20 Riduzione dell'arretrato ultratriennale e criteri di priorità 21 Lavoro in sequenza 22 Protocolli Pct 23 Protocolli nel settore famiglia
4 - Organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al magistrato e dell'Ufficio del processo	24 Ufficio per il processo: esperienze 25 Banca dati della giurisprudenza di merito
5 - Organizzazione dell'ufficio per l'assistenza al cittadino	26 URP 27 Evoluzione del Front Office 28 Gli sportelli di prossimità
6 - Prassi informatiche nel settore civile	29 Formazione sul Pct 30 Verbali di udienza
7 - Prassi informatiche nel settore penale	31 SICP e altri moduli 32 Notifiche telematiche SNT, Pec/Tiap 33 Sistemi di videoconferenza per i Tribunali di Sorveglianza

Tabella 1.4 Modelli approvati dalla STO nell'ambito delle buone prassi.

Come si evince dalla tabella 1.4, procederemo ad esaminare i punti da 20 a 23 (relativi all'organizzazione del processo civile) e il punto 24 (relativo all'organizzazione dell'ufficio).

Vediamo brevemente in cosa consistono e quali sono le indicazioni che il CSM fornisce a proposito.³⁶

Il modello numero **20** è forse il più interessante e fa riferimento all'arretrato da smaltire. Non è una novità che la giustizia italiana sia intasata di processi che, anno dopo anno, continuano ad aumentare per volume, alimentando un circolo vizioso di inefficienze. Tuttavia, alcuni uffici hanno dimostrato che la tendenza è invertibile. L'obiettivo verso cui tutti dovrebbero tendere è quello della durata infra-triennale dei processi³⁷, pertanto le direttive proposte mirano allo smaltimento progressivo dell'arretrato ultra-triennale. In tal senso, le esperienze ritenute più significative sono quelle dei tribunali di Torino, Milano, Marsala, Ancona, Roma e Foggia, le cui strategie sono così riassumibili.³⁸

1. *Fotografare la situazione.* Individuare con rilevazioni statistiche le pendenze e catalogarle per sezione, anno e materia, bonificando i registri per eliminare le c.d. *false pendenze*, calcolare la durata media dei processi per materia.
2. *Programmare per obiettivi.* In ottica manageriale (quasi aziendalistica), definire chiaramente quali sono gli obiettivi ed i programmi da seguire per raggiungerli, affinché tutto l'insieme dell'organizzazione tenda verso uno scopo comune. Allo stesso tempo assegnare un grado gerarchico ai vari procedimenti, limitando così la semplicistica logica del FIFO (*first in - first out*); ad esempio sembra debbano avere precedenza sulle altre le cause relative alle imprese, a famiglie con minori e i procedimenti cautelari.
3. *Specializzare e accorpare.* Grazie alla collaborazione con le altre figure professionali che "giocano" nel sistema giustizia, accorpare cause seriali, fissare udienze monotematiche, anticipare le cause più antiche ed assegnare corsie

³⁶Oltre alle esperienze dirette fornite dai singoli tribunali, un importante contributo alla stesura del manuale è fornito da:

- Sciacca M., Verzelloni L., Miccoli G. (2013) *Giustizia in bilico. I percorsi di innovazione giudiziaria: Attori, Risorse, Governance*, Aracne, Roma.

- Rana G. (2014) *La governance della giustizia civile: processo, organizzazione, diritti*, Aracne, Roma.

³⁷ Nel settore civile il parametro è di 3 anni per il primo grado, 2 anni per il grado di appello, 1 anno in Cassazione.

³⁸A tal proposito, si vedano le relazioni dettagliate fornite dai vari Tribunali indicati. In particolare: Tribunale di Ancona (BP 1596), Corte di Appello di Bologna (BP 2073), Tribunale di Roma (BP 2258), Tribunale di Foggia (BP 1732).

preferenziali a determinati settori può aiutare a ridurre sensibilmente gli spazi di latenza.

4. *Monitorare e correggere.* Fissare indicatori statistici al fine di analizzare periodicamente lo stato dei lavori, così da evidenziare eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi standard prefissati: ciò consente di intervenire tempestivamente nella correzione di alcuni punti critici, orientando tutti gli attori alla realizzazione di scopi comuni.

Oltre al ventaglio di risorse umane impiegate (magistrati, personale amministrativo, informatici, statistici, ecc.), altre risorse necessarie per l'adozione di un efficiente sistema di smaltimento ultra-triennale sono: registri informatici SICID e SIECIC sempre aggiornati, consolle del magistrato configurata in modalità "presidente", struttura logistica ed informatica adeguata.³⁹

Anche il modello numero **21**, relativo al lavoro in sequenza, è molto interessante e degno di attenzione. Ci siamo già soffermati sul problema del lavoro in parallelo che porta inevitabilmente all'effetto "collo di bottiglia" (par. 1.2). Alcuni uffici hanno iniziato a passare dal trattare le cause in parallelo al trattarle in sequenza, una alla volta, col risultato di una riduzione nei tempi medi e più tempo quindi da dedicare allo smaltimento dell'arretrato. Determinante è stato in tal senso lo studio condotto da Coviello, Ichino e Persico (2009) nei tribunali di Milano e Torino. Istitivamente non verrebbe da pensare che la trattazione delle cause in serie determini una riduzione dei tempi, ma è sufficiente un piccolo esempio numerico per rendersene immediatamente conto: ipotizziamo che un giudice debba pronunciarsi su due cause *A* e *B*, entrambe della durata complessiva di 100 giorni. Lavorando in parallelo (i giorni pari sulla causa *A*, i giorni dispari sulla causa *B*), il giudice impiegherà 200 giorni per arrivare alla definizione di entrambi i processi. La durata media dei processi *A* e *B* sarà di 200 giorni ($= 200+200 / 2$). Lavorando in sequenza il giudice impiegherà 100 giorni per la definizione della causa *A*, e i successivi 100 per la causa *B*. La durata media dei processi *A* e *B* sarà di 150 giorni ($= 100+200 / 2$). Le esperienze condivise indicano che il cittadino la cui causa, con questo sistema, viene messa in coda rispetto ad altre vede allungarsi solamente la durata per la fissazione della prima udienza, ma nel complesso vede ridursi il tempo totale poiché, concentrandosi su di una sola causa, il giudice riesce a definirla più in fretta. Dopo Milano e Torino, altri

³⁹Ulteriore segnalazione meritano: la riorganizzazione dell'accesso alle procedure di amministrazione di sostegno presso il Tribunale di Cremona (BP 1553); l'innovativa banca dati delle tecniche di conciliazione presso il Tribunale di Bari (BP 2526).

uffici coinvolti nella sperimentazione sono il Tribunale e la Corte d'Appello di Roma: “il metodo si fonda sulla premessa che *“I giudici più lenti tendono a lavorare in modo parallelo invece che sequenziale, ossia tengono troppe pentole contemporaneamente sul fuoco e per questo finiscono per cucinare meno pasti per unità di tempo”*. Il modo di lavoro sequenziale sarebbe invece coerente con il principio della “concentrazione del processo” e consente di ridurre in modo non trascurabile la durata dei procedimenti a parità di risorse e di carichi di lavoro”.⁴⁰

Del Processo Civile Telematico si è già parlato. Comunque il modello **22** prende spunto dalle buone prassi riscontrate nei Tribunali di Savona, Pordenone, Nocera, Macerata, Firenze, Imperia, Perugia, Oristano, Lanciano, Caltanissetta e Milano per definire alcune semplici linee guida utili a superare i limiti normativi cui oggi il PCT deve far fronte. Si suggerisce di collaborare con il mondo dell'avvocatura nella definizione di specifici protocolli creati ad hoc per fornire indicazioni operative agli attori del processo che spesso si trovano in difficoltà nell'iter da seguire: si tratta più semplicemente di definire regole su come redigere gli atti processuali, sui sistemi di trasmissione, sui requisiti di deposito degli atti telematici, sulle comunicazioni telematiche di cancelleria, rilascio copie e accesso alle cancellerie. In altre parole, laddove vi è una mancanza in termini normativi, sono gli stessi attori coinvolti ad autogestirsi, a dotarsi di criteri per agire tutti in maniera concorde.

Materia decisamente più particolare è quella trattata nel modello **23**, relativo al settore famiglia. Le questioni sono qui molto delicate per cui non ci addentriamo nello specifico. Tuttavia possiamo segnalare che una buona prassi eseguita dal Tribunale di Belluno è quella di creare, anche in questo caso, protocolli specifici, istituire linee guida da seguire a seconda della situazione riscontrata, per agire in modo coerente in casi simili. Ciò consente di uniformare le attività di mediazione e facilita l'arrivo a separazioni e divorzi consensuali.

Se obiettivo del presente capitolo è quello di indagare sull'organizzazione dei tribunali, non si può evitare di citare anche il modello numero **24**. Lo studio di Zan (par. 1.2) aveva evidenziato come spesso il magistrato si trovi in uno stato di isolamento, costretto ad espletare funzioni che non gli competerebbero, e come ciò vada ad influire negativamente sul suo operato. Alcuni uffici, dunque, si sono attrezzati per attuare buone prassi al fine di colmare questa lacuna, costituendo uno staff orientato all'assistenza al

⁴⁰Tribunale di Roma (BP 2258) e Corte di Appello di Roma (BP 2262).

giudice (il c.d. *ufficio per il processo*⁴¹). Parallelamente, la prassi fornita dal Tribunale di Firenze (BP 541) sostiene che “*l’intuizione di fondo di questa sperimentazione consiste, per un verso, nello spostare dalla cancelleria alla stanza del giudice talune attività di gestione dei fascicoli direttamente connesse all’udienza [...]; per altro verso, nel saldare tale attività esecutiva con quella di collaborazione alle funzioni giurisdizionali in senso stretto*”. L’esperienza fiorentina propone di affiancare al giudice due figure distinte:

- *assistente di udienza* (stagista studente), incaricato di espletare quelle funzioni che il personale di cancelleria non riesce a seguire per carenza di organico;
- *assistente di studio* (praticante avvocato), incaricato di seguire aspetti destinati ad un personale più qualificato.

Dalla loro sperimentazione emerge che il numero di sentenze pubblicate dai giudici affiancati supera di circa il 50% di quelle pubblicate dai giudici non affiancati. Anche sul fronte qualitativo i risultati sono positivi, dal momento che ben il 94% dei giudici coinvolti ha ritenuto l’esperienza ottima/buona. Ad integrazione di ciò, nell’esperienza milanese (BP 964, 1351 e 1951) “*centrale è la programmazione di ingresso, assegnazione e ricambio degli stagisti, per la garanzia di continuità di un Ufficio per il processo essenzialmente centrato su tale figura che per natura è temporanea*”. In quest’ottica, risulta fondamentale la stipulazione di accordi con gli Ordini degli Avvocati locali, Regioni, ed altri enti (con la fruizione di borse di studio) per la reperibilità di personale provvisorio da inserire all’interno dello staff.⁴²

1.2.3 La nuova pianta organica

Un limite fondamentale con cui deve convivere l’organizzazione denominata tribunale ordinario è l’impossibilità di scegliere autonomamente la propria composizione organica. È il Ministero della Giustizia, sentito il Consiglio Superiore della Magistratura, a determinare con apposito decreto ministeriale la composizione organica degli uffici giudicanti (ai sensi dell’art. 5 c. 4 d.lgs 155/2012); in altri termini, non sono le singole organizzazioni (i singoli tribunali) a decidere di quale organico di magistrati dotarsi, ma per legge tale decisione spetta al Ministero. L’ultimo intervento sulla modifica delle piante organiche è contenuto nel d.m. 1 dicembre 2016 (*Rideterminazione delle piante*

⁴¹ Concetto di per sé già introdotto dal d.l. n. 90/2014 art. 50

⁴² Come suggerito dai Tribunali di Pistoia (BP 2196 e 2227), Reggio Calabria (BP 2563), Isernia (BP 2700 e 2701).

organiche del personale di magistratura dei Tribunali ordinari e delle relative Procure della Repubblica). La tabella E del detto decreto va a sostituire integralmente la tabella E contenuta nel precedente d.m. 17 aprile 2014.

Le modalità e le logiche con cui si è giunti alla determinazione delle nuove piante organiche sono contenute nella prima relazione ministeriale al suddetto decreto (*Relazione tecnica definitiva sul progetto di rideterminazione delle piante organiche del personale di magistratura negli uffici giudiziari di primo grado*).⁴³ Dopo una prima parte di considerazioni introduttive, in cui vengono esposte le ragioni che stanno alla base della necessità di attuare una nuova riorganizzazione in tema di organico degli uffici giudicanti (su tutte quella di rispondere ad una crescente richiesta di maggiore efficienza del sistema giustizia), la relazione passa ad illustrare la metodologia di lavoro adottata.

Contrariamente agli ultimi interventi effettuati, sempre di carattere compensativo, si è provveduto questa volta ad una integrale ripartizione delle risorse disponibili a seguito degli aumenti della dotazione organica previsti dalla l. 181/2008. Si è anche stabilito che, al fine della determinazione, ai classici indicatori quantitativi dovessero necessariamente essere associati degli indicatori qualificativi capaci di cogliere le diverse complessità e problematiche collegate a ciascun ufficio; ad esempio, è stata posta un'attenzione particolare a quelle aree territoriali corrispondenti ad un forte tessuto produttivo (come il Nord-Est) ed a quelle con una marcata presenza di criminalità organizzata. È importante sottolineare che questi indicatori sono stati applicati ai dati statistici relativi al biennio successivo alla riforma delle circoscrizioni giudiziarie, e non agli anni precedenti.

I principali indicatori (*quantitativi*) utilizzati sono:

- **Popolazione.** Ovunque si parli di erogazione di servizi pubblici, il dato della popolazione da servire non può essere ignorato: teoricamente, maggiore è il numero di cittadini, maggiore sarà la quantità di servizio erogato. Tuttavia in ambito giudiziario si è deciso di non considerare questo indicatore come preponderante, sebbene originariamente lo fosse; il solo rapporto magistrati-popolazione, infatti, rischierebbe di essere fuorviante nel rilevare i carichi di lavoro. La media nazionale fornisce, in primo grado, il rapporto di un giudice per 11.624 abitanti (agli estremi troviamo il Tribunale di Caltanissetta, 1 giudice ogni 4.612 ab., ed il Tribunale di Ivrea, 1 giudice ogni 28.671 ab.). Considerare come primario il dato della popolazione vorrebbe dire, allo stato attuale, trasferire

⁴³ Le relazioni al decreto ministeriale sono liberamente scaricabili dal sito del Ministero della Giustizia.

magistrati da luoghi in cui l'amministrazione della giustizia è più in affanno a luoghi in cui è più in salute. Da ciò, la volontà di utilizzare tale indicatore non come elemento principale, ma correttivo dei due che seguono.

- Flussi: sopravvenienze e pendenze. Si è deciso di utilizzare come indicatore principale quello più rappresentativo della domanda di giustizia, cioè i flussi in entrata (sopravvenienze) e l'arretrato ultra-triennale (pendenze), relativamente agli anni 2014 e 2015. Dal punto di vista quantitativo, dunque, pare più corretto individuare il carico di lavoro di un magistrato sulla base di:
 - numero di sopravvenienze;
 - consistenza complessiva delle pendenze;
 - percentuale di arretrato.

Alle sopravvenienze in entrata è stato conferito un peso maggiore rispetto alle pendenze, nell'ottica di una riorganizzazione della pianta organica di natura permanente: il gran numero di pendenze, soprattutto negli uffici di piccole e medie dimensioni, non è sempre imputabile ad un problema di insufficienza organica, quanto piuttosto al rallentamento dovuto a frequenti turnover dei magistrati e altre inefficienze organizzative.

- Cluster dimensionali. Il ministero ha recepito la classificazione degli uffici di primo grado fornita dal CSM in cinque classi dimensionali, sulla base dei giudici togati in organico:
 - Piccoli (P) fino a 20 unità,
 - Medio-Piccoli (MP) da 21 a 50 unità,
 - Medio-Grandi (MG) da 51 a 100 unità,
 - Grandi (G) oltre 101 unità,
 - Metropolitani (MET) tribunali di Roma, Milano e Napoli.

Particolare attenzione meritano poi gli uffici capoluogo di distretto (tendenzialmente G o MET), e gli uffici di c.d. "piccolissime" dimensioni (meno di 10 unità). In entrambi i casi un'eventuale riduzione di organico andrebbe valutata con estrema cautela: i primi, in quanto sottoposti ad un carico di lavoro tendenzialmente maggiore rispetto ad un ufficio pari classe ma non sede distrettuale, i secondi poiché una riduzione anche minima potrebbe risultare insostenibile.

Oltre alle classi dimensionali dei singoli uffici, si è tenuto conto in questa riorganizzazione anche delle dimensioni territoriali a livello distrettuale (i

presidenti delle corti potranno così apportare, qualora lo ritengano, aggiustamenti correttivi di organico all'interno dei loro distretti). Risultano particolarmente rafforzati con l'applicazione di questo criterio i distretti di Bologna, Brescia, Catanzaro, Firenze e Venezia.

Come già accennato, sono stati contestualmente considerati una serie di indicatori (*qualificativi*) come elementi rappresentativi del tessuto socio-economico, necessari in fase di correzione dei precedenti indicatori:

- Imprese presenti sul territorio. È stato riscontrato che un elevato numero di imprese operanti in un territorio provoca, da un lato, un aumento della complessità dei contenziosi, dall'altro, una crescente esigenza di tempestività nella definizione degli stessi. Non a caso presso i tribunali più importanti viene spesso costituita una sezione dedicata alla specifica materia di impresa (indicatore più rilevante in ambito *civile*).
- Incidenza della criminalità organizzata. Questo indicatore è abbastanza intuitivo, dal momento che ovviamente un forte indice di presenza malavitosa sul territorio genera una domanda di giustizia più articolata e complessa (indicatore più rilevante in ambito *penale*).
- City users. Si tratta di un elemento che differisce parzialmente dalla popolazione. Come già detto la giustizia, al pari di altri servizi pubblici, deve erogare un servizio ai cittadini così da rispondere in maniera adeguata all'interesse collettivo. Questo indicatore (rilevato dall'Istat) aiuta ad identificare il numero effettivo delle persone che in un dato momento vivono in una città (non sono la popolazione residente, dunque, ma anche studenti fuori sede, turisti, ecc.). Luoghi con una presenza più massiccia di cittadini "non residenti" sono più suscettibili a variazioni dei flussi in entrata dei procedimenti.

Con delibera del 23 novembre 2016 il CSM, tramite la VII commissione, ha espresso il suo parere sostanzialmente favorevole alla rideterminazione delle piante organiche elaborata dal Ministero ed alla metodologia utilizzata, laddove il Consiglio dichiara di aver verificato "*la solidità complessiva del progetto di revisione degli organici prospettata dal Ministro [...], sia in relazione all'attendibilità dei dati statistici utilizzati, sia in relazione all'utilizzo degli indicatori correttivi*".⁴⁴

⁴⁴ Si veda, ad integrazione, la seconda relazione tecnica di accompagnamento al decreto.

1.3 L'analisi delle performance dei tribunali

Anche il sistema giudiziario è sottoposto, al pari di altre istituzioni pubbliche, a valutazioni di efficacia e di efficienza (tanto che a livello europeo è stata istituita la CEPEJ, *European Commission for the Efficiency of Justice*); dove per efficacia si intende la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi prefissati, e per efficienza l'attitudine a raggiungerli impiegando il minor numero possibile di risorse. Gli indicatori universalmente accettati, a livello internazionale, per questo tipo di valutazione (civile) sono principalmente quantitativi:⁴⁵

- *Durata dei procedimenti* (o *disposition time*), individuabile alternativamente come durata effettiva o come durata media prevedibile. La durata effettiva considera il tempo che intercorre tra l'iscrizione di una causa e l'emissione della sentenza (oggi facilmente disponibile grazie ai moderni sistemi di "datawarehouse"). La durata media prevedibile, invece, è una stima di lunghezza dei processi che mette a rapporto pendenze e procedimenti definiti:

$$Disposition\ Time = \frac{Pendenze_t}{Definiti_{t-1,t}}$$

- *Pendenze e arretrato*. Le pendenze rappresentano i procedimenti avviati ma non ancora conclusi in un dato momento (grandezza *stock*) e possono essere suddivise tra "fisiologiche" e "patologiche". Le prime sono quelle di breve durata, avviate da poco, che non dovrebbero richiedere troppo tempo per essere definite; le seconde quelle che non sono state definite entro i termini previsti (3 anni per il primo grado, 2 anni per il secondo, 1 anno per il terzo).

Sul piano qualitativo è certamente più complicato identificare degli indicatori capaci di catturare il grado di qualità del servizio offerto. Tuttavia, ipotizzando che un giudizio di buona qualità abbia come conseguenza un esiguo numero di ricorsi in appello, il *tasso di impugnazione* delle sentenze risulta essere particolarmente indicato a tale scopo. In aggiunta, un elemento correttivo ulteriore è costituito dal c.d. *reversal rate* (indice di prevedibilità): percentuale dei casi in cui una sentenza impugnata viene confermata nel

⁴⁵ Bartolomeo e Bianco (2016) pp. 4-6

successivo grado di giudizio. È chiaro che più le sentenze vengono confermate, più ciò è sintomo di una buona qualità del sistema.

1.3.1 Il clearance rate

Uno degli strumenti certamente più utilizzati per misurare la performance in ambito giudiziario è il *clearance rate*⁴⁶. Si tratta di un indicatore molto semplice da calcolare, che mette in relazione il numero di procedimenti definiti con il numero di procedimenti iscritti in un determinato arco temporale. Più precisamente consiste nel mettere i due valori a rapporto:

$$C.R. = \frac{proc. definiti_{t-1,t}}{proc. iscritti_{t-1,t}}$$

Letteralmente significa “tasso di liberazione”, ma potremmo meglio definirlo come un *indice di smaltimento*. Infatti:

- C.R. > 1, indica una capacità di smaltimento positiva. Se i procedimenti definiti superano per ammontare quelli iscritti significa che il tribunale, oltre a coprire idealmente tutti i nuovi procedimenti, riesce a definire anche alcuni arretrati.
- C.R. = 1, indica nessuna capacità di smaltimento. Se i procedimenti definiti sono numericamente uguali a quelli iscritti significa che il tribunale copre idealmente tutti i nuovi procedimenti, ma non riesce a definire alcun arretrato.
- C.R. < 1, indica una capacità di smaltimento negativa. Se i procedimenti definiti sono per ammontare inferiori a quelli iscritti significa che il tribunale non riesce a coprire idealmente tutti i nuovi procedimenti, tende così ad accumulare arretrato.

La tabella 1.5 mostra il clearance rate dei tribunali ordinari in ambito civile (con suddivisione per area SICID e SIECIC) nell’anno 2016.

⁴⁶ Indice di performance ufficialmente adottato dalla CEPEJ e diffusamente utilizzato a livello europeo (Bartolomeo, 2016).

TRIBUNALE	CLEARANCE RATE		
	SICID	SIECIC	CIVILE
AGRIGENTO	0,9801	1,0935	1,0368
ALESSANDRIA	1,0225	1,0484	1,0354
ANCONA	0,9960	1,0035	0,9998
AOSTA	1,0037	1,0439	1,0238
AREZZO	1,1203	1,1522	1,1362
ASCOLI PICENO	1,1715	1,0040	1,0877
ASTI	1,0202	0,9888	1,0045
AVELLINO	1,1465	0,9175	1,0320
AVEZZANO	1,2874	1,1091	1,1983
BARCELLONA PdG	1,3561	1,2109	1,2835
BARI	1,1477	1,1297	1,1387
BELLUNO	1,0993	1,1932	1,1462
BENEVENTO	1,1863	0,9128	1,0496
BERGAMO	1,0958	0,8708	0,9833
BIELLA	0,9988	1,0000	0,9994
BOLOGNA	0,9851	1,0822	1,0337
BOLZANO	1,0391	1,1214	1,0802
BRESCIA	1,0025	0,9510	0,9767
BRINDISI	1,1433	1,0026	1,0730
BUSTO ARSIZIO	1,0059	1,0101	1,0080
CAGLIARI	0,9763	1,1667	1,0715
CALTAGIRONE	1,0418	1,2488	1,1453
CALTANISSETTA	0,8324	1,1418	0,9871
CAMPOBASSO	1,0157	1,0752	1,0455
CASSINO	1,0281	1,0287	1,0284
CASTROVILLARI	1,0883	1,3540	1,2211
CATANIA	0,9861	0,9744	0,9803
CATANZARO	1,0907	1,1571	1,1239
CHIETI	1,0497	0,9952	1,0224
CIVITAVECCHIA	1,0272	0,8255	0,9263
COMO	1,0328	1,0852	1,0590
COSENZA	1,0317	0,9987	1,0152
CREMONA	1,0427	1,0934	1,0680
CROTONE	1,0452	1,1883	1,1168
CUNEO	1,0404	1,0506	1,0455
ENNA	0,9735	1,1940	1,0837
FERMO	1,0794	1,2014	1,1404
FERRARA	1,0195	1,1333	1,0764
FIRENZE	0,9316	1,1344	1,0330
FOGGIA	1,5797	1,6533	1,6165
FORLI'	1,0532	1,0245	1,0388
FROSINONE	1,0829	1,1188	1,1009
GELA	0,9472	1,0517	0,9994

TRIBUNALE	CLEARANCE RATE		
	SICID	SIECIC	CIVILE
MONZA	0,9951	1,1114	1,0532
NAPOLI	1,0632	1,2854	1,1743
NAPOLI NORD	0,7560	0,6652	0,7106
NOCERA INFERIORE	0,9179	0,9566	0,9372
NOLA	1,0962	1,1211	1,1087
NOVARA	1,0557	0,9850	1,0203
NUORO	1,1306	1,2021	1,1663
ORISTANO	1,1122	1,2857	1,1990
PADOVA	1,0722	0,9902	1,0312
PALERMO	0,9358	1,1427	1,0393
PALMI	0,8646	1,0152	0,9399
PAOLA	1,3152	1,0988	1,2070
PARMA	0,9996	1,0443	1,0220
PATTI	1,2909	1,2732	1,2820
PAVIA	1,0632	1,0810	1,0721
PERUGIA	1,0443	1,1306	1,0874
PESARO	1,0287	1,1787	1,1037
PESCARA	1,1094	0,8768	0,9931
PIACENZA	0,9459	1,0421	0,9940
PISA	0,9621	1,0882	1,0251
PISTOIA	1,0541	0,9632	1,0086
PORDENONE	0,8783	0,9919	0,9351
POTENZA	0,9789	1,0334	1,0061
PRATO	1,0278	1,0679	1,0478
RAGUSA	0,9968	1,0546	1,0257
RAVENNA	1,0281	1,0884	1,0583
REGGIO CALABRIA	0,9998	0,8727	0,9363
REGGIO EMILIA	0,9867	1,3928	1,1898
RIETI	1,0625	1,1567	1,1096
RIMINI	0,9672	1,0248	0,9960
ROMA	0,9608	1,2338	1,0973
ROVERETO	1,0147	1,1233	1,0690
ROVIGO	1,0403	1,0843	1,0623
SALERNO	1,1471	1,0375	1,0923
SANTA MARIA CV	1,1024	1,0488	1,0756
SASSARI	0,9802	1,0509	1,0156
SAVONA	1,0977	1,1496	1,1236
SCIACCA	0,9978	1,1267	1,0623
SIENA	1,0007	0,8639	0,9323
SIRACUSA	0,9768	1,1585	1,0677
SONDRIO	1,0090	1,1075	1,0583
SPOLETO	1,0046	0,9541	0,9794
SULMONA	1,1640	1,1512	1,1576

GENOVA	0,9843	1,0214	1,0028
GORIZIA	0,9429	1,2246	1,0837
GROSSETO	1,0225	1,2854	1,1540
IMPERIA	1,0133	0,9971	1,0052
ISERNIA	1,2662	1,4017	1,3340
IVREA	0,9271	0,9463	0,9367
LA SPEZIA	1,0212	1,0228	1,0220
LAGONEGRO	1,1109	1,3456	1,2282
LAMEZIA TERME	1,3871	1,0882	1,2377
LANCIANO	1,0365	1,2058	1,1212
LANUSEI	0,9595	1,2134	1,0865
L'AQUILA	0,9172	0,9989	0,9581
LARINO	0,9764	1,1301	1,0532
LATINA	1,1063	1,1603	1,1333
LECCE	1,0748	1,1317	1,1033
LECCO	0,9972	0,9898	0,9935
LIVORNO	1,0553	1,0602	1,0577
LOCRI	1,2246	1,4287	1,3267
LODI	1,0255	1,0724	1,0490
LUCCA	1,1717	1,0084	1,0900
MACERATA	1,0790	1,1253	1,1022
MANTOVA	1,0347	1,1397	1,0872
MARSALA	0,9983	1,6428	1,3205
MASSA	1,0605	1,1123	1,0864
MATERA	1,3263	1,2619	1,2941
MESSINA	1,0887	1,3381	1,2134
MILANO	1,0320	1,0531	1,0425
MODENA	1,0435	0,9423	0,9929
TARANTO	1,0692	1,0600	1,0646
TEMPIO PAUSANIA	1,0521	0,9719	1,0120
TERAMO	1,0220	1,0518	1,0369
TERMINI IMERESE	0,8706	1,1857	1,0282
TERNI	1,0344	1,1249	1,0797
TIVOLI	1,0463	0,9729	1,0096
TORINO	0,9847	1,0994	1,0420
TORRE ANNUNZIATA	1,0237	0,9584	0,9910
TRANI	0,9950	1,1499	1,0725
TRAPANI	1,0233	1,2825	1,1529
TRENTO	0,9513	0,9655	0,9584
TREVISO	1,0051	1,0178	1,0114
TRIESTE	0,8506	0,8693	0,8599
UDINE	0,9031	1,2132	1,0581
URBINO	1,1239	1,0664	1,0951
VALLO D. LUCANIA	0,8506	1,0277	0,9391
VARESE	0,9894	1,0448	1,0171
VASTO	1,0241	1,1324	1,0782
VELLETRI	1,1083	1,1036	1,1059
VENEZIA	0,8869	1,1564	1,0217
VERBANIA	1,0189	0,9537	0,9863
VERCELLI	1,0215	1,1971	1,1093
VERONA	1,0587	1,0589	1,0588
VIBO VALENTIA	0,9554	1,0434	0,9994
VICENZA	1,0415	1,0232	1,0323
VITERBO	0,9647	0,9030	0,9338
NAZIONALE	1,0414	1,0931	1,0673

Tabella 1.5 Clearance rate in area Civile, anno 2016.

A livello nazionale il clearance rate è leggermente positivo: ciò implica che nel complesso la giustizia italiana nel 2016 è riuscita a smaltire arretrato in entrambe le aree civili (anche se in maniera non eccessiva, dato il valore prossimo a 1).⁴⁷ Solamente 29 tribunali su 140 presentano un indice inferiore a 1 per l'intera area civile. È però doveroso segnalare che tra questi solo in 2 si riscontra un valore inferiore a 0,90: nei tribunali di Trieste (0,86) e Napoli Nord (0,71) l'accumulo è stato di un certo spessore, mentre negli altri è stato più tenue.

È di grande rilevanza osservare che ben l'84% (118 su 140) degli uffici esaminati presenta un clearance rate compreso tra 0,90 e 1,15. Il fatto che la stragrande maggioranza

⁴⁷ Negli ultimi rapporti pubblicati dalla CEPEJ l'Italia ha fatto registrare uno dei valori di clearance rate più alti a livello europeo (Bartolomeo e Bianco, 2016).

delle osservazioni abbiano un risultato prossimo ad 1 è un primo campanello d'allarme qualora si voglia assegnare a questo indicatore una significatività esclusiva. Vi sono infatti una serie di limiti che non consentono di utilizzare il clearance rate come unico indicatore dell'efficienza di un ufficio: si pensi al fatto che non tiene in considerazione la mole di arretrato che un tribunale è chiamato a gestire, né la pianta organica (tra magistrati e personale amministrativo) di cui un tribunale può disporre nell'esercizio delle sue funzioni.

In questo caso specifico, tuttavia, il limite principale è un altro: il clearance rate accoglie qui i procedimenti definiti in forma aggregata, mentre la disaggregazione delle definizioni sembra essere molto importante (poiché non tutti i procedimenti hanno il medesimo peso). Si ipotizzi, a titolo di esempio, di esaminare due uffici ipotetici *A* e *B*, e che questi uffici siano chiamati a definire due tipologie di procedimenti: p_1 (semplice e veloce) e p_2 (complesso e articolato). Nel corso dell'anno *X*, *A* definisce 1100 p_1 e 100 p_2 ; *B* definisce 750 p_1 e 250 p_2 . Entrambi gli uffici vedono iscritti nel corso del medesimo anno 1100 procedimenti complessivi. In tal caso il C.R. di *A* sarà pari a 1,1 (=1200/1100), mentre quello di *B* sarà pari a 0,9 (=1000/1100). È sufficiente questo indicatore per stabilire che *A* ha lavorato complessivamente meglio di *B*? Si ritiene di no, poiché è verosimile attendersi che *A* abbia smaltito più p_1 e che *B* abbia smaltito più p_2 e ciò inciderà pesantemente sul lavoro futuro.

Tutto ciò non vuole sminuire l'importanza del clearance rate come indicatore, ma evidenziare da un lato, quanto sia importante la differenziazione, dall'altro, quanto la sua significatività sia da collegare necessariamente ad altri indicatori di performance al fine di una analisi oggettivamente corretta. La considerazione simultanea di *clearance rate* e *disposition time* fornirebbe una valutazione più sicuramente accurata (Bartolomeo e Bianco, 2016).

1.3.2 Il triennio 2014-2016

Recentemente il Direttore generale di statistica e di analisi organizzativa presso il Ministero della Giustizia (nonché rappresentate italiano alla CEPEJ presso il Consiglio d'Europa), dott. Fabio Bartolomeo, ha elaborato uno studio relativo all'efficienza dei tribunali italiani nel settore civile per il triennio 2014-2016. Obiettivo di questo studio

“sperimentale” era quello di stilare una classifica in forma di ranking dei 140 tribunali ordinari, in ambito civile. Si riporta ora sinteticamente quanto da lui elaborato.⁴⁸

L’ambito di analisi riguarda i registri SICID (solo relativamente all’area di contenzioso) e SIECIC, mentre gli indicatori utilizzati sono:

- Pendenti
 - Arretrato ultra-triennale
 - Durata media effettiva
 - Clearance rate⁴⁹
- } *Indicatori di performance*

Nonostante ai fini della valutazione del servizio ricevuto dal cittadino non si dovrebbe tener conto dei vincoli organizzativi interni ai tribunali, si è deciso comunque di considerare alcuni elementi:

- Tasso di scoperta dei giudici
 - Tasso di scoperta amministrativa
- } *Indicatori di riscorse umane*

La tabella 1.6 evidenzia l’andamento dei principali indicatori suindicati a livello nazionale.

ANNO	2014	2015	2016
Pendenti al 31.12 (contenz.)	12.355	11.404	10.928
Pendenti ULTRA-TRIENNALI al 31.12 (contenz.)	4.044	3.457	3.074
% Pendenti ULTRA-TRIENNALI (contenz.)	32,70%	30,30%	28,10%
Iscritti (contenz.)	4.658	4.522	4.768
Durata media effettiva in GIORNI	1.043	1.007	981
Durata media effettiva in ANNI	2a 10m	2a 9m	2a 8m
Clearance rate (tot. civile ordinario)	1,07	1,05	1,03
Tasso scoperta Magistrati	10,90%	9,80%	12,50%
Tasso scoperta pers. Amministrativo	18,30%	19,80%	20,50%

Tabella 1.6 Andamento nazionale degli indicatori (Fonte: Bartolomeo, 2016).

⁴⁸ L’autore (Bartolomeo) ci tiene a precisare che i vari indicatori sono stati selezionati e pesati sulla base della sua personale esperienza, per cui una diversa interpretazione, o una diversa assegnazione dei pesi agli indicatori, potrebbe portare a differenti conclusioni.

⁴⁹ Il clearance rate è stato qui calcolato in riferimento all’intera area SICID, ad eccezione delle attività del giudice tutelare e degli accertamenti tecnici preventivi.

Nonostante un incremento della scopertura organica nei tribunali (sia di magistrati sia di amministrativi), tutti gli indici di performance evidenziano un miglioramento costante. L'arretrato ha subito un calo significativo, come dimostrato dalla riduzione dei pendenti e da un clearance rate, sebbene in progressiva riduzione, sempre positivo. Anche la durata media ha fatto registrare un calo nei tempi, seppur in misura meno marcata. La buona direzione intrapresa negli ultimi anni dal sistema giustizia appare evidente e fa ben sperare; ma verrebbe da chiedersi quanto migliorerebbero gli indicatori se tutto ciò fosse accompagnato da una piena copertura di personale all'interno degli uffici giudiziari.

Oltre a presentare il ranking nazionale, sono state identificate cinque classi dimensionali, sulla base del bacino di utenza e non delle regole CSM viste precedentemente, al fine di considerare tribunali fra loro simili piuttosto che nell'insieme aggregato.

I 12 tribunali MOLTO GRANDI (bacino di utenza > 900.000 abitanti)

Ranking di classe	Tribunale	<i>Ranking nazionale</i>
1	TORINO	<i>9</i>
2	MILANO	<i>11</i>
3	NAPOLI NORD ⁵⁰	<i>13</i>
4	MONZA	<i>27</i>
5	BERGAMO	<i>31</i>
6	NAPOLI	<i>42</i>
7	BRESCIA	<i>56</i>
8	BOLOGNA	<i>59</i>
9	ROMA	<i>60</i>
10	FIRENZE	<i>87</i>
11	BARI	<i>121</i>
12	CATANIA	<i>131</i>

⁵⁰ È importante segnalare che la buona posizione di Napoli Nord è fortemente influenzata dalla sua recente istituzione, per cui non risulta appesantito da un grande arretrato.

I 32 tribunali GRANDI (bacino di utenza tra 900.000 e 400.000 abitanti)

Ranking di classe	Tribunale	Ranking nazionale	Ranking di classe	Tribunale	Ranking nazionale
1	BOLZANO	1	17	FOGGIA	70
2	COMO	8	18	TARANTO	71
3	BUSTO ARSIZIO	15	19	LATINA	76
4	PAVIA	16	20	PERUGIA	79
5	ANCONA	17	21	TREVISIO	81
6	REGGIO EMILIA	21	22	SANTA MARIA CV	84
7	CUNEO	28	23	PADOVA	85
8	VERONA	30	24	PALERMO	88
9	IVREA	35	25	SALERNO	89
10	GENOVA	36	26	PARMA	92
11	VELLETRI	38	27	LECCE	99
12	MANTOVA	49	28	NOLA	103
13	MODENA	52	29	TORRE ANNUNZIATA	113
14	UDINE	57	30	TRANI	127
15	VENEZIA	58	31	VICENZA	132
16	TIVOLI	62	32	CAGLIARI	133

I 32 tribunali MEDIO-GRANDI (bacino di utenza tra 400.000 e 300.000 abitanti)

Ranking di classe	Tribunale	Ranking nazionale	Ranking di classe	Tribunale	Ranking nazionale
1	NOVARA	3	17	ALESSANDRIA	67
2	LODI	4	18	SASSARI	72
3	LECCO	7	19	TERMINI IMERESE	73
4	ASTI	12	20	CASSINO	74
5	RAVENNA	14	21	AVELLINO	82
6	AREZZO	22	22	AGRIGENTO	94
7	LIVORNO	23	23	BENEVENTO	95
8	VARESE	26	24	BRINDISI	97
9	CREMONA	29	25	LUCCA	104
10	PESCARA	34	26	MACERATA	112
11	RIMINI	41	27	RAGUSA	117
12	TRENTO	45	28	COSENZA	119
13	FORLI'	46	29	PISA	123
14	FERRARA	50	30	SIRACUSA	124
15	PORDENONE	51	31	MESSINA	137
16	ROVIGO	66	32	NOCERA INFERIORE	139

I 32 tribunali MEDIO-PICCOLI (bacino di utenza tra 300.000 e 180.000 abitanti)

Ranking di classe	Tribunale	Ranking nazionale	Ranking di classe	Tribunale	Ranking nazionale
1	CHIETI	10	17	FERMO	90
2	TRIESTE	19	18	FROSINONE	91
3	VERBANIA	20	19	SIENA	93
4	BELLUNO	32	20	PIACENZA	98
5	SAVONA	37	21	MASSA	100
6	VERCELLI	39	22	CATANZARO	101
7	MARSALA	44	23	REGGIO CALABRIA	102
8	IMPERIA	48	24	VITERBO	106
9	PISTOIA	53	25	ASCOLI PICENO	109
10	TRAPANI	54	26	SPOLETO	118
11	PESARO	55	27	ORISTANO	120
12	SONDRIO	64	28	GROSSETO	122
13	TERNI	69	29	CASTROVILLARI	125
14	PRATO	75	30	POTENZA	129
15	LA SPEZIA	78	31	TERAMO	136
16	CIVITAVECCHIA	80	32	MATERA	138

I 32 tribunali PICCOLI (bacino di utenza < 180.000 abitanti)

Ranking di classe	Tribunale	Ranking nazionale	Ranking di classe	Tribunale	Ranking nazionale
1	ROVERETO	2	17	AVEZZANO	86
2	SULMONA	5	18	CROTONE	96
3	BIELLA	6	19	VALLO DELLA LUCANIA	105
4	AOSTA	18	20	PALMI	107
5	RIETI	24	21	NUORO	108
6	URBINO	25	22	PAOLA	110
7	CAMPOBASSO	33	23	PATTI	111
8	L'AQUILA	40	24	GELA	114
9	SCIACCA	43	25	ISERNIA	115
10	LOCRI	47	26	LARINO	116
11	GORIZIA	61	27	VIBO VALENTIA	126
12	VASTO	63	28	LANUSEI	128
13	LAGONEGRO	65	29	TEMPIO PAUSANIA	130
14	CALTANISSETTA	68	30	LAMEZIA TERME	134
15	BARCELLONA PdG	77	31	CALTAGIRONE	135
16	LANCIANO	83	32	ENNA	140

Da questo studio emerge che, in relazione alle dimensioni ed alle scoperture di organico, Torino e Milano risulterebbero i migliori e più performanti tribunali italiani; non sembra esserci infatti, per il triennio 2014-2016, una diretta correlazione tra alte scoperture di organico e bassa performance giudiziaria. Altra considerazione dal punto di vista territoriale: dei 50 tribunali più performanti, 36 si collocano nel Nord, 6 al Centro e 10 al Sud; ciò fa riflettere soprattutto in relazione alle le scoperture di organico che, almeno in ambito amministrativo, presentano maggiori sofferenze proprio nel Nord Italia (Bartolomeo, 2016).

Per finire, si è qui voluto elaborare una rappresentazione grafica del ranking nazionale stimato dal dott. Bartolomeo e dal suo staff (figura 1.1); tale rappresentazione sarà utilizzata più avanti per confrontare l'efficienza emersa da questo studio con l'efficienza risultante dalla metodologia DEA da noi applicata (riscontrando quindi analogie e differenze).

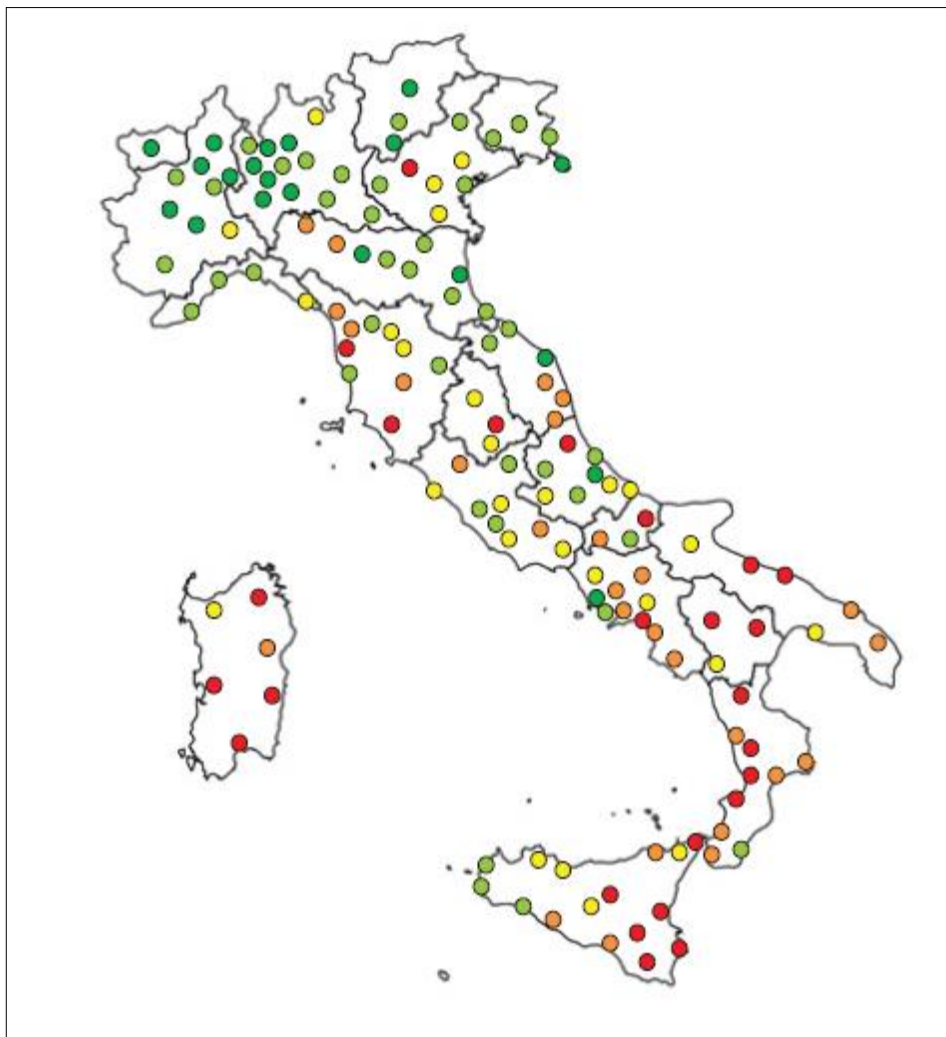


Figura 1.1 Rappresentazione grafica dell'analisi di efficienza di Bartolomeo (2016).

CAPITOLO 2

LA DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

Come da introduzione, obiettivo di questo elaborato è quello di stimare l'efficienza dei tribunali ordinari italiani nel corso del 2016 tramite l'applicazione di una metodologia chiamata Data Envelopment Analysis (*DEA*).

Dopo aver quindi esaminato la struttura e l'organizzazione oggetto di studio (i tribunali ordinari) presentiamo adesso la metodologia utilizzata per l'analisi. Si cercherà in questo capitolo di introdurre la DEA ed illustrarne il funzionamento nel modo più chiaro possibile, fermo restando il fatto che non trattandosi di un elaborato matematico/statistico non ci si addentererà eccessivamente negli aspetti analitici del modello.

Introdotta per la prima volta nel 1978 da Charnes, Cooper e Rhodes, la Data Envelopment Analysis nasce come tecnica per la misurazione delle performance di unità produttive (dette anche *Decision Making Unit, DMU*). Si tratta di un metodo non parametrico di valutazione dell'efficienza di imprese ed uffici (pubblici e privati): cioè, non vi è alla base una formulazione matematica che identifichi a priori una funzione di produzione ottimale, che funga quindi da parametro valutativo per le DMU (Cooper, Seiford, Zhu, 2011). Ciò implica che tramite la DEA non si calcoli l'efficienza in termini assoluti ma relativi: si tratta di una metodologia empirica che stima l'efficienza di alcune DMU in relazione ad un gruppo di altre unità similari. In ciascun gruppo vi sarà certamente almeno una DMU completamente efficiente (100%)⁵¹, e il valore di efficienza delle altre sarà parziale (compreso tra 0 e 100%) in relazione alla prima (a alle prime).

In particolare con la DEA valutiamo quella che viene definita *efficienza tecnica*. Dato un processo di produzione (X, Y) , in cui X e Y rappresentano un vettore rispettivamente di input e di output, questo si dice tecnicamente efficiente quando non esiste un altro processo (X', Y') tale che:

$$(X, Y) \leq (X', Y')$$

⁵¹ Le DMU tecnicamente efficienti sono dette anche *pietre di paragone (peers)*, poiché fungono da riferimento per il calcolo delle altre DMU.

cioè in cui $Y' > Y$ oppure $X' < X$. In altri termini un processo di produzione è tecnicamente efficiente quando non esiste un altro processo che consenta di produrre più output a parità di input (*processo output-efficiente*) oppure la stessa quantità di output con minori quantità di input (*processo input-efficiente*).⁵²

La DEA, però, nasce di fatto come evoluzione di un altro metodo denominato FDH (Free Disposal Hull); per tale motivo, partiamo proprio dalla descrizione di quest'ultimo.

2.1 Il metodo FDH

Il Free Disposal Hull consiste semplicemente nel confronto tra input utilizzati e output prodotti dalle DMU osservate (Rizzi, 2016). La frontiera efficiente è costituita dalle DMU che non risultano dominate da altre in input o in output: una DMU si intende dominata da un'altra se, a parità di input, produce una quantità inferiore di output oppure se produce lo stesso numero di output utilizzando un maggior numero di input. Le DMU situate sulla frontiera avranno un'efficienza pari al 100%, mentre per le altre la distanza radiale dalla frontiera rappresenterà il grado di inefficienza.

2.1.1 Caso multi input

Consideriamo per primo il caso in cui vi siano diversi fattori, input (x_1, \dots, x_N), necessari alla produzione di un singolo prodotto, output. Debreu e Farrell definiscono tale questione come la “*massima riduzione equiproporzionale di tutti gli input che permetta di mantenere la produzione di un dato vettore di output*” (De Stefanis e Pavone, 1996). Una situazione ipotetica, in cui vengono prese in esame 6 differenti DMU (A, B, C, D, E e F), può essere graficamente rappresentata come in figura 2.1.

⁵² Rizzi (2016) p. 4

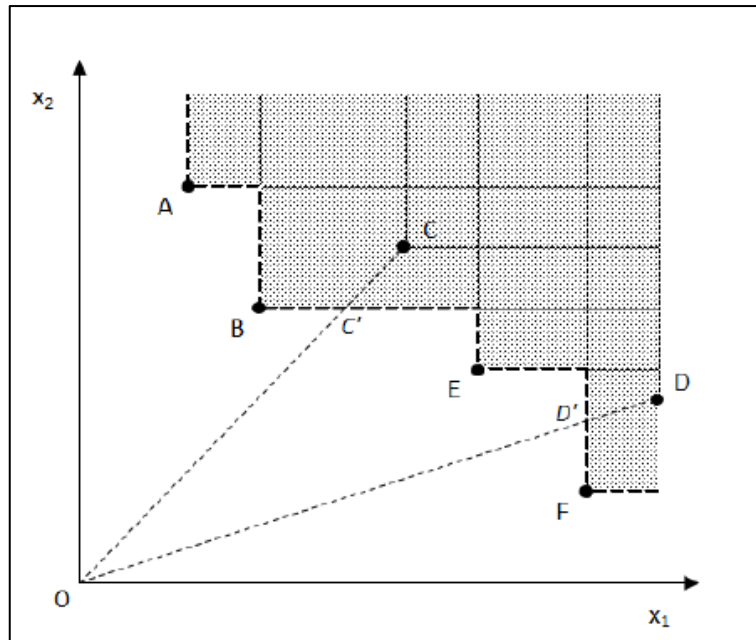


Figura 2.1 FDH caso 2 input - 1 output.

Le DMU efficienti (*peers*) sono A, B, E ed F: ciò significa che, a parità di output prodotto, queste unità utilizzano combinazioni di input tali per cui non esiste un'altra DMU osservata che le domini in input. La linea tratteggiata che collega le quattro unità efficienti rappresenta la frontiera efficiente.

Perché una DMU sia dominata è necessario che ve ne sia un'altra che utilizzi minori quantità di entrambi gli input (sia di x_1 sia di x_2): in tal caso, C e D sono dominate rispettivamente da B ed F. Infatti, C sarebbe dominata da A solo relativamente a x_1 e sarebbe dominata da E solo per quanto riguarda x_2 . Per essere considerata efficiente, C dovrebbe collocarsi in corrispondenza di C' , e D in corrispondenza di D' .

Mentre A, B, E ed F hanno un'efficienza in input (EI) pari a 100%, l'efficienza delle altre DMU è ovviamente inferiore. Prendendo ad esempio l'unità C, graficamente si tratta del rapporto tra i due segmenti:

$$EI(C) = \frac{OC'}{OC}$$

Dal punto di vista analitico, l'efficienza in input è misurata secondo la formula:

$$EI(i|J) = \min \left\{ \max \frac{x_s^j}{x_s^i}; s = 1, \dots, S; j \in J \right\}$$

Dove J è l'insieme delle DMU che dominano l'unità inefficiente i , e s rappresenta gli input utilizzati (più di 1).

Letteralmente ciò significa calcolare il maggior rapporto tra gli input (input efficiente su input inefficiente) e scegliere come valore il minore tra tutti quelli risultanti. In altre parole, si calcolano così tutti i gradi di efficienza di una DMU rispetto alle sue dominanti, scegliendo il minor valore che rappresenta la maggior distanza dalla frontiera efficiente. Il grado di efficienza risultante, è quindi quello tra la DMU inefficiente rispetto alla sua *maggiormente dominante*.⁵³

2.1.2 Caso multi output

Altra situazione è quella in cui vi sia un singolo input utilizzato al fine della produzione di diversi output (y_1, \dots, y_N). specularmente a quanto visto prima, la questione è ora definita come il *massimo aumento equiporzionale di tutti gli output mantenendo inalterato l'utilizzo di un dato vettore di input* (Debreu e Farrell). Prendendo ad esempio le medesime DMU del caso precedente, una rappresentazione grafica ipotetica potrebbe essere quella della figura 2.2.

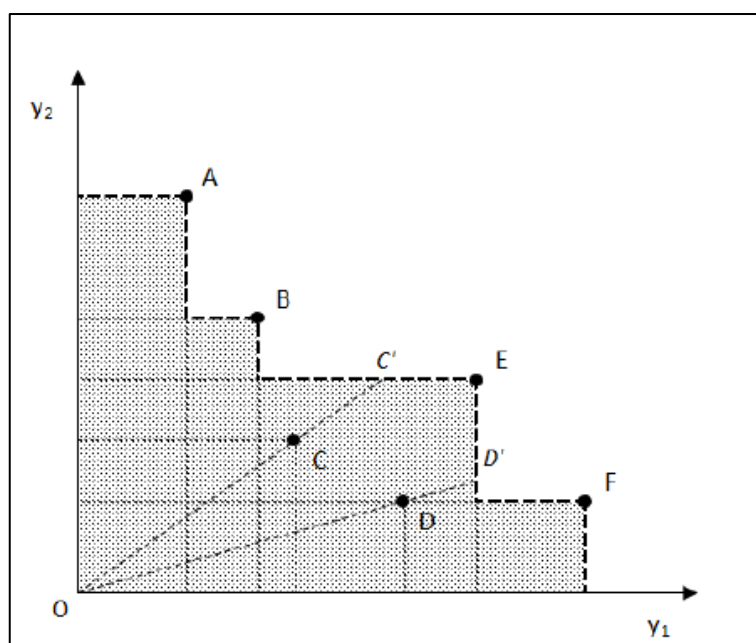


Figura 2.2 FDH caso 1 input - 2 output.

⁵³ Rizzi (2016) p. 37

Le DMU efficienti (*peers*) sono nuovamente A, B, E ed F. La linea tratteggiata che le collega è la frontiera efficiente: a parità di input utilizzati, queste unità produttive producono combinazioni di output tali per cui non esiste un'altra DMU osservata che le domini in output.

Perché una DMU sia dominata è necessario che ve ne sia un'altra che produca maggiori quantità di entrambi gli output (sia di y_1 sia di y_2). C è dominata da E, mentre B risulterebbe dominata da sia da E (maggiormente dominante) sia da F. Per essere considerate efficienti, C e D dovrebbero collocarsi rispettivamente in corrispondenza di C' e D' .

Graficamente il grado di efficienza in output di C è rappresentato dal rapporto in formula, reciproco di quanto visto in relazione al caso multi-input:

$$EO(C) = \frac{OC}{OC'}$$

Dal punto di vista analitico, l'efficienza in output è misurata secondo la formula:

$$EO(i|J) = \min \left\{ \max \frac{1}{y_r^j / y_r^i}; r = 1, \dots, R; j \in J \right\}$$

Dove J è l'insieme delle DMU che dominano l'unità inefficiente i , e r rappresenta gli output prodotti (più di 1).

Di nuovo, si tratta di calcolare il maggior valore del termine $\frac{1}{y_r^j / y_r^i}$ per tutti gli output, e scegliere tra questi il minimo. Il grado di efficienza in output risultante è quindi quello tra la DMU inefficiente rispetto alla sua *maggiormente dominante*.⁵⁴

2.1.3 Caso multi input – multi output

Analizzare situazioni mono-input e mono-output è certamente utile per capire analiticamente e graficamente i meccanismi teorici che stanno alla base del funzionamento di questi modelli statistici. Tuttavia, è scarsamente probabile trovarsi nella

⁵⁴ Rizzi (2016) p. 39

realtà a dover analizzare casi analoghi; è più realistico trovarsi nell'ambito di situazioni in cui vengono utilizzati diversi input per la realizzazione di diversi output.

Il metodo FDH prevede semplicemente che il grado di efficienza complessiva sia dato dalla media tra il grado di efficienza in input (EI) e quello di efficienza in output (EO):

$$E(i) = \frac{1}{2}EI(i|J) + \frac{1}{2}EO(i|J)$$

Trattandosi della media tra due valori compresi tra 0 e 1, è chiaro che anche il grado di efficienza complessiva (EI) di una DMU i sarà tra 0 e 100%.

Il Free Disposal Hull gode di *vantaggi*, tra cui:

- Assunzioni teoriche minime sulla forma della tecnologia utilizzata,
- Confronto effettuato esclusivamente sulla base di osservazioni reali.

ma anche di alcuni *difetti*:

- Scarsa selettività,
- Impossibilità di assegnare un peso ai vari input e output utilizzati.⁵⁵

Il problema della scarsa selettività è evidente in riferimento all'unità E in figura 2.1, e all'unità B in figura 2.2. Se immaginiamo di tracciare una curva di isocosto (o di isoquante) approssimativa, notiamo che tali DMU ne rimarrebbero sensibilmente all'interno. E' proprio alla soluzione di questo dilemma che tende la metodologia DEA.

2.2 Il metodo DEA

Economicamente parlando, la DEA nasce come evoluzione del FDH, quale metodo idoneo a superare i difetti appena illustrati di quest'ultimo. Consiste idealmente nell'ammettere il confronto non solo tra DMU realmente osservate, ma anche con DMU virtuali: unità non esistenti in realtà ma che, sulla base di combinazioni lineari, potrebbero realisticamente esistere.

⁵⁵ Rizzi (2016) p. 41

Per rendere chiaro fin da subito dal punto di vista grafico quanto detto, presentiamo ora le stesse sei DMU precedenti in chiave DEA (figura 2.3).

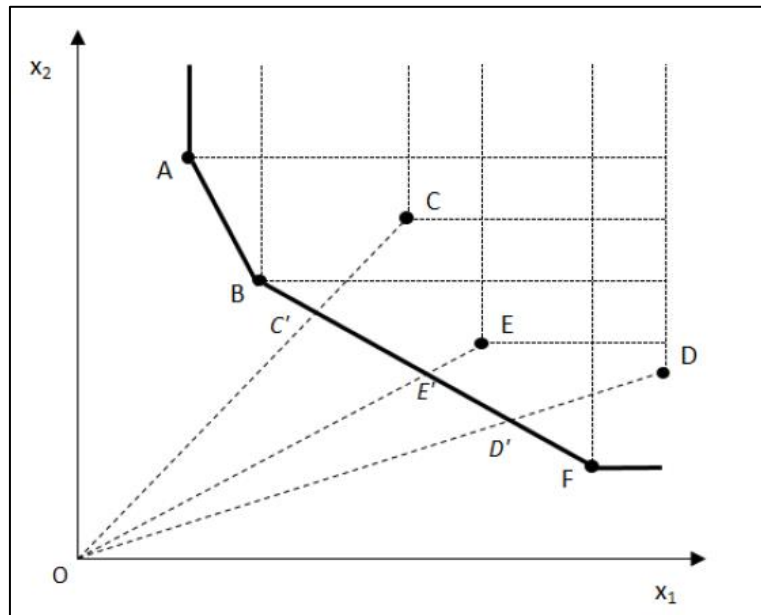


Figura 2.3 DEA caso 2 input - 1 output.

Nel caso multi input l'unità E, che nel FDH risultava efficiente al 100%, ora non lo è più: il suo grado di efficienza sarà dato dal rapporto OE'/OE .

Lo stesso dicasi per quanto riguarda il caso multi output, in cui B non è più pienamente efficiente, ma presenta un grado di efficienza pari a OB/OB' .

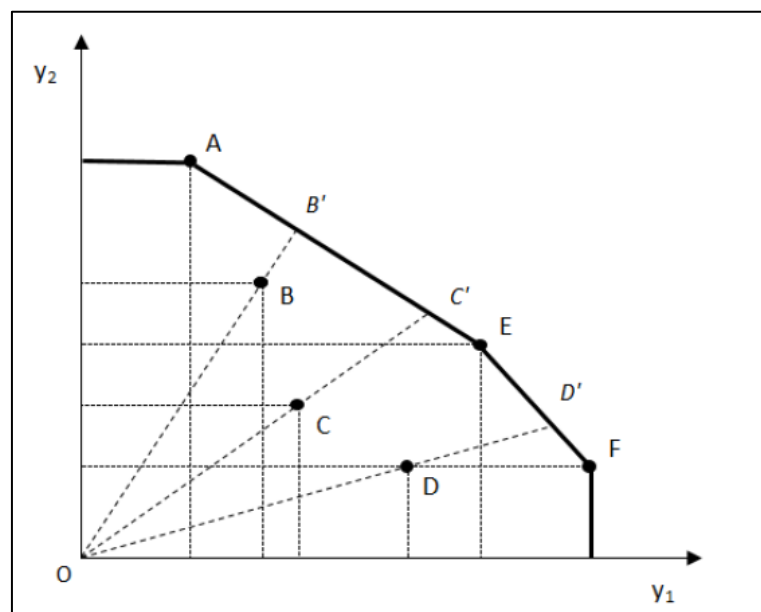


Figura 2.4 DEA caso 1 input - 2 output.

In entrambi i casi, quelle che con il metodo FDH risultavano unità inefficienti, con la metodologia DEA si allontanano ancor più dalla frontiera efficiente, risultando così ulteriormente inefficienti.

Se dal punto di vista grafico il metodo DEA può sembrare semplice ed intuitivo, non si può dire altrettanto sul fronte analitico: il problema di programmazione matematica che si cela dietro al suo funzionamento non è banale. Vogliamo però dare ugualmente una breve panoramica che sia idonea a comprenderne le basi.

In maniera estremamente sintetica l'efficienza è data dal rapporto tra Output prodotti e Input utilizzati (Cooper, Seiford, Tone, 2007). Più correttamente, assegnando un peso ad input e output, si tratterebbe del rapporto opportunamente ponderato:⁵⁶

$$E = \frac{\text{somma ponderata degli output}}{\text{somma ponderata degli input}}$$

I calcoli ed i relativi risultati, tuttavia, sono sensibilmente differenti a seconda del criterio che si decide di utilizzare: a rendimenti costanti di scala (CCR) o a rendimenti di scala variabili (BCC).

2.2.1 Il criterio CCR

Il criterio CCR, così denominato per i suoi ideatori (Chranes, Cooper e Rhodes, 1978), propone *rendimenti di scala costanti*. L'assunto alla base è che vi sia perfetta proporzionalità tra input impiegati e output prodotti dalle varie DMU, senza considerare variazioni quantitative.⁵⁷ Si ipotizza quindi che tutte le DMU del campione analizzato siano uguali sotto il profilo della tecnologia adoperata e sotto tutti gli altri fattori esterni.

In un contesto multi input e multi output, l'efficienza di una generica DMU o , è data da:

$$E(o) = \frac{u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so}}{v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo}}$$

⁵⁶ Rizzi (2016) p. 48

⁵⁷ Ad esempio, se una DMU efficiente produce 2 unità di y con 1 unità di x , ci si attende che una DMU che utilizza 1000 unità di x debba produrre 2000 unità di y per essere considerata efficiente. Il criterio CCR non considera alcun tipo di variazione (dimensionale, territoriale, ecc.)

Dove $x_{1,2,\dots,s}$ e $y_{1,2,\dots,m}$ sono le quantità di input e output osservate mentre $u_{1,2,\dots,s}$ e $v_{1,2,\dots,m}$ sono delle costanti positive assegnate alla ponderazione di output e input.

Il problema richiede quindi di ricavare i valori dei pesi u e v tali per cui l'efficienza E sia massimizzata. Matematicamente parlando, si tratta di risolvere:

$$\max E(o) = \frac{u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so}}{v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo}}$$

sotto i vincoli:

$$\frac{u_1 y_{1j} + u_2 y_{2j} + \dots + u_s y_{sj}}{v_1 x_{1j} + v_2 x_{2j} + \dots + v_m x_{mj}} \leq 1 \quad \text{dove } j = 1, 2, \dots, n$$

$$v_1, v_2, \dots, v_m \geq 0$$

$$u_1, u_2, \dots, u_s \geq 0$$

I vincoli letteralmente significano che l'efficienza della DMU non possa avere un valore superiore a 1, e che i pesi debbano avere un valore strettamente positivo.⁵⁸

Il problema appena illustrato, però, ammette infinite soluzioni: ciò rende necessaria l'introduzione di un'ulteriore condizione.⁵⁹ Il metodo richiede obbligatoriamente la scelta alternativa di uno dei seguenti vincoli aggiuntivi:

- Vincolo sulla somma ponderata degli input (*input-oriented*)

$$v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo} = 1$$

- Vincolo sulla somma ponderata degli output (*output-oriented*)

$$u_1 y_{1o} + u_2 y_{2o} + \dots + u_s y_{so} = 1$$

⁵⁸ Cooper, Seiford, Tone (2007) p. 23

⁵⁹ Rizzi (2016) p. 49

Quanto descritto finora in modo analitico viene ora rappresentato graficamente in un contesto ipotetico semplificato di 4 DMU (A, B, C, D).

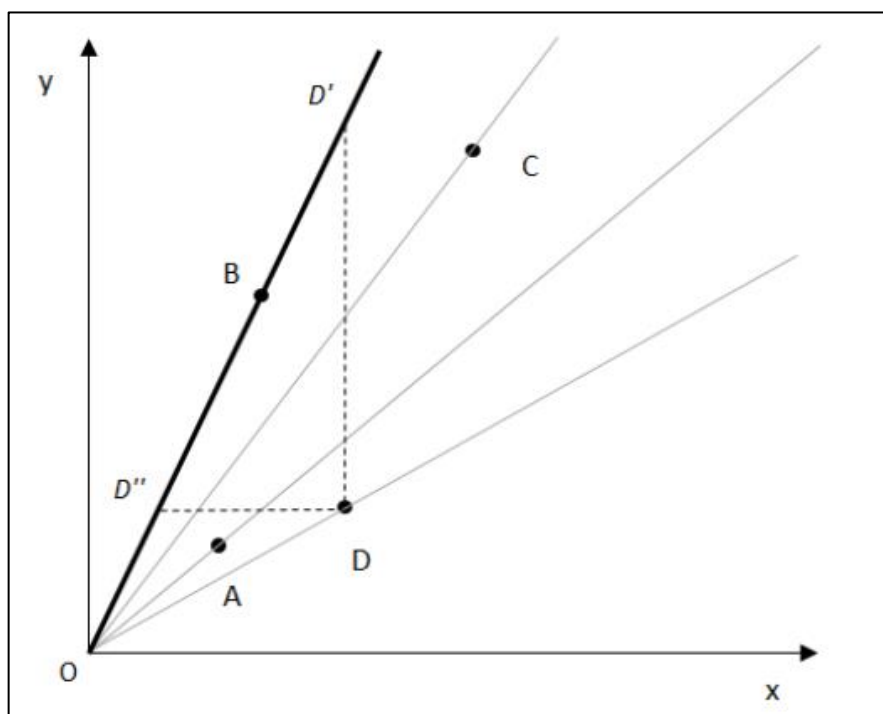


Figura 2.5 Es: DEA a rendimenti di scala costanti (CCR).

Secondo il criterio CCR solo l'unità B risulta *pietra di paragone*, tecnicamente efficiente: la frontiera efficiente è data dalla linea retta che congiunge l'origine degli assi (O) con B. A, C e D dovrebbero produrre più output per la quantità di input che utilizzano (o utilizzare meno input dato l'output che producono). Per ogni DMU inefficiente, il confronto avviene con DMU non realmente osservate ma *virtuali*, collocate lungo la frontiera.

Prendendo ad esempio la DMU D, il suo grado di efficienza si calcola in relazione alle proiezioni di questa unità sulla frontiera efficiente: più precisamente, il confronto viene effettuato tra D e D' in un sistema input-oriented, tra D e D'' nell'approccio output-oriented. In altre parole, significa che a parità di input D dovrebbe collocarsi in D', a parità di output dovrebbe collocarsi in D''.

Il criterio CCR è certamente stringente, poiché non ammette l'esistenza di fattori che possano influenzare il rendimento delle unità operative. A superamento di questo "limite" è orientato il criterio BCC.

2.2.2 Il criterio BCC

Il criterio BCC (acronimo degli autori Banker, Charnes e Cooper, 1984), propone invece *rendimenti di scali variabili*. Rispetto al criterio CCR permette di considerare elementi di variabilità nella determinazione della frontiera efficiente. Alternativamente, potremmo dire che la frontiera non sarà più una linea retta caratterizzata da perfetta proporzionalità, ma si adatterà ai punti del grafico permettendo ai pesi di variare (Rizzi, 2016).

Analiticamente, il passo ulteriore compiuto nello sviluppo del modello BCC è l'introduzione di un nuovo vincolo che rappresenta la condizione di convessità (Cooper, Seiford, Tone, 2007):

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1 \quad \text{dove } \lambda_j \geq 0, \forall j$$

La variazione della frontiera efficiente (che passa da linea retta a linea spezzata convessa grazie al nuovo parametro λ) rende però necessaria la riformulazione delle possibilità produttive (P), che deve essere definito a priori.

Banker, Charnes e Cooper definirono tale insieme come segue:

$$P_{BCC} = \{(x, y) | x \geq X\lambda, y \leq Y\lambda, e\lambda = 1, \lambda \geq 0\}$$

dove X e Y rappresentano gli insiemi delle osservazioni in input e in output a disposizione.

La condizione $e\lambda = 1$, che indica come la sommatoria dei diversi λ_j sia pari a 1, rappresenta la chiave di discontinuità rispetto al modello CCR. Questa condizione, assieme al termine $\lambda > 0$, impone una condizione di convessità sui possibili modi con cui le DMU possono essere combinate.⁶⁰

Riprendendo lo stesso esempio del criterio CCR, con le medesime DMU, la situazione analitica appena illustrata si traduce come in figura 2.6.

⁶⁰ Cooper, Seiford, Tone (2007) p. 91

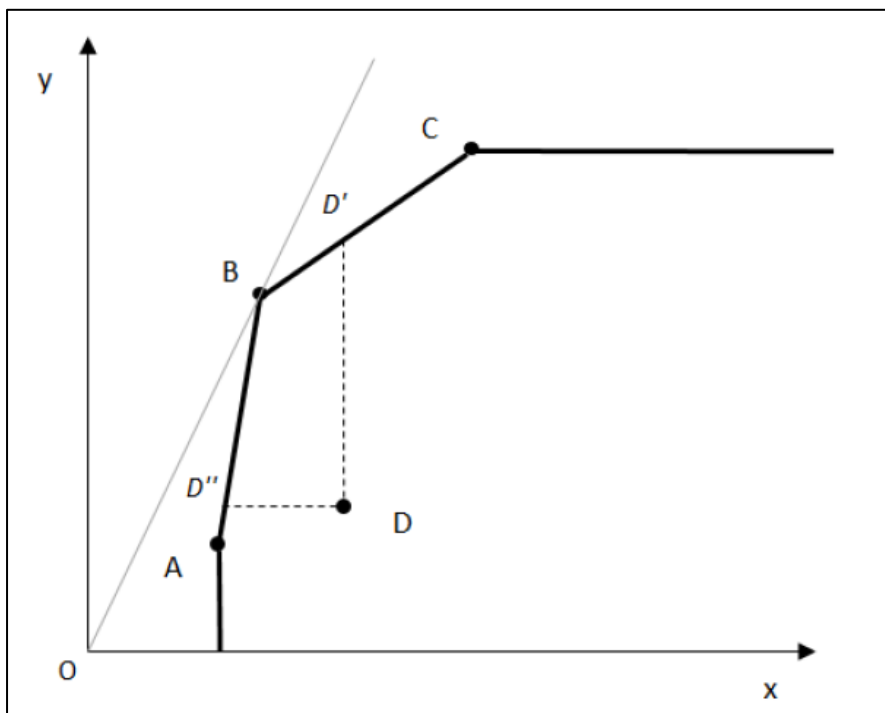


Figura 2.6 Es: DEA a rendimenti di scala variabili (BCC).

Quelle che prima erano DMU inefficienti (A e C) si trovano ad essere *peers* sulla frontiera efficiente, che si adatta ai punti A, B e C approssimando una curva convessa.

Di nuovo, il confronto per le DMU inefficienti avviene con altre DMU virtuali situate sulla frontiera: tornando all'esempio della DMU D , il confronto viene effettuato tra D e D' in un sistema input-oriented, tra D e D'' nell'approccio output-oriented. In altre parole, significa che a parità di input D dovrebbe collocarsi in D' , a parità di output dovrebbe collocarsi in D'' .

È possibile notare come in entrambi i casi i segmenti che uniscono D con D' e D'' siano di lunghezza inferiore rispetto a quanto emerso dal sistema CCR. Il fatto che il criterio BCC sia più permissivo implica che generalmente le DMU studiate abbiano un grado di efficienza maggiore rispetto a quello calcolato con il criterio CCR (Ray, 2004). Altra implicazione di questa permissività è quella per cui se una DMU risulta tecnicamente efficiente (grado di efficienza 100%) in ambito CCR, certamente sarà altrettanto efficiente in ambito BCC.

Quale criterio scegliere, dunque? È preferibile il criterio a rendimenti di scala costanti o quello a scale variabili? Non ci sentiamo in diritto di affermare che uno sia in termini assoluti migliore dell'altro.

È certamente vero che il criterio BCC consente di meglio interpretare i rendimenti delle DMU qualora vi siano elementi (fattori interni e/o esterni) capaci di influenzarne la produttività. In tal senso sembra corretto affermare che il criterio BCC sia più attento al contesto reale in cui le DMU si trovano ad operare.⁶¹

D'altra parte, però, è altrettanto vero che se si ha l'assoluta certezza che le DMU esaminate operino alle stesse condizioni, senza fattori esterni che ne possano influenzare negativamente l'operato, e che per tutte un dato utilizzo di input debba necessariamente sfociare in un certo quantitativo di output, allora sembra corretto affermare che il criterio CCR sia più idoneo all'analisi.

Ciascun soggetto chiamato ad analizzare un dato campione di unità produttive potrà liberamente scegliere il criterio che più si addice al contesto oggetto di studio.

Nell'indecisione di scelta una buona soluzione appare quella di considerare il valor medio tra i due criteri (che potremmo definire *mix dei metodi*). Tale sintesi consentirebbe di ponderare le due metodologie, ammettendo una parziale (e non totale) variabilità nei rendimenti di scala; fermo restando che le pietre di paragone (*peers*) saranno a questo punto solo quelle ottenute con il criterio CCR.⁶²

⁶¹ In altre parole, significa che non sempre un rendimento inferiore di una unità produttiva può essere imputabile alla mala gestione di chi ne ha la direzione e la responsabilità.

⁶² Perché la media tra 1 ed un valore inferiore a 1, sarà naturalmente un numero inferiore a 1.

CAPITOLO 3

L'EFFICIENZA DEI TRIBUNALI CIVILI NEL 2016

Ciò che si vuole proporre nel terzo capitolo è l'applicazione della metodologia DEA ai tribunali ordinari italiani, stilando quindi una classifica di rendimento a livello nazionale delle 140 DMU (che qui rappresentano i 140 tribunali italiani attivi nell'anno 2016): presentando i risultati ottenuti, si coglierà poi l'occasione di confrontarli con quanto emerso dallo studio di efficienza effettuato da altri autori.

Non si vuole avere la presunzione di essere i primi a svolgere un'analisi di questo tipo in ambito giudiziario: già nel 2004 uno studio elaborato da Riccardo Marselli (università di Napoli) e da Marco Vannini (università di Sassari), *“L'efficienza tecnica dei distretti di corte d'appello italiani: aspetti metodologici, benchmarking e arretrato smaltibile”*, presentava un'applicazione della metodologia DEA ai distretti di corte d'appello italiani. Similmente ha fatto anche Mezzacapo, nel 2010, nel contesto del più ampio e generale ambito giudiziario (nello studio intitolato *“Efficienza del sistema giudiziario italiano. Un'analisi di frontiera per gradi di giudizio”*). I loro lavori sono stati presi come spunto e riferimento per quello che qui si intende svolgere, in quanto i risultati saranno infine confrontati anche con quelli da essi ottenuti.

3.1 I dati utilizzati per l'analisi

Nella sostanza, l'analisi verrà svolta su tre livelli:

- Area civile SICID
- Area civile SIECIC
- Area civile TOTALE (come media delle precedenti)

Per ciascun livello si applicherà il criterio a scale costanti (CCR) e quello a scale variabili (BCC) sia in relazione ai singoli tribunali (140 DMU rappresentanti i tribunali ordinari italiani), sia in relazione ai distretti di corte d'appello (29 DMU rappresentanti i distretti).

La scelta di input e di output è ovviamente determinante al fine di un'analisi quanto più corretta ed oggettiva possibile. Le variabili utilizzate da Marselli e Vannini (2004)

come input erano il numero di magistrati in servizio, i pendenti civili e penali ad inizio anno e i procedimenti civili e penali iscritti nel corso dell'anno; come output, invece, avevano considerato i procedimenti civili e penali definiti entro l'anno.⁶³ Diversamente, la scelta di Mezzacapo (2010) era orientata al numero di magistrati e di dipendenti amministrativi per gli input, ai procedimenti definiti in materia civile, lavoro e penale, relativamente agli output.⁶⁴ I dati utilizzati in questa sede si differenziano leggermente da quelli elencati sopra: possiamo però affermare che la scelta degli input è più influenzata dallo studio condotto dai primi, mentre la scelta degli output risulta più simile all'analisi proposta dal secondo.

In linea con gli autori che hanno sviluppato il modello, si è voluto seguire il principio secondo il quale è preferibile utilizzare un modello con pochi input e molti output.⁶⁵

Ci sembra giusto segnalare fin d'ora che l'analisi è stata effettuata sia con la metodologia *input-oriented* sia con quella *output-oriented*, ma i risultati ottenuti sono sostanzialmente coincidenti: le differenze riscontrate tra un metodo e l'altro sono così minime da rendere inutile una presentazione separata. Per questo motivo tutti i risultati presentati di seguito faranno riferimento esclusivamente all'analisi *output-oriented*.⁶⁶

Al fine di rendere più comprensibile, e di più facile interpretazione, la presentazione dei risultati ottenuti, ogni sezione sarà accompagnata da una rappresentazione grafica di circondari e distretti secondo una semplice scala di giudizio cromatica.⁶⁷

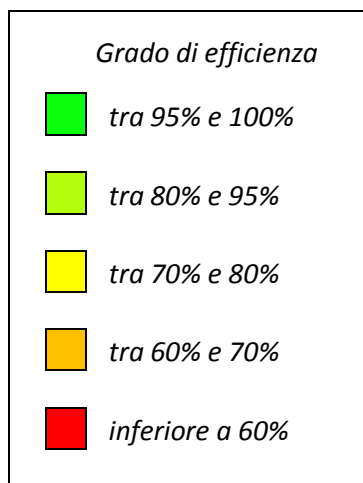
⁶³ Marselli e Vannini, Tabella 1

⁶⁴ Mezzacapo (2010) p. 119

⁶⁵ Cooper, Seiford, Tone (2007) p. 22

⁶⁶ I calcoli sono stati effettuati tramite il software open source OSDEA: <http://opensourcedea.org/>

⁶⁷ La scala di giudizio riguarda i circondari di tribunale. Per i distretti si è pensato di evidenziare in verde intenso solo i *peers* (efficienza del 100%), in rosso quelli sotto al 70%.



3.1.1 Input

Gli input prescelti per l'analisi sono due:

1. *Numero di magistrati in organico "corretto"*.

In questa sede si è pensato di dare importanza a quanto già evidenziato in precedenza e cioè che, ai fini della valutazione del servizio ricevuto, al cittadino non interessa quale sia la scopertura di organico né in termini di magistrati né in termini di personale amministrativo, ma soltanto la rapidità (e la qualità) del giudizio espresso tramite sentenza. Volendo quindi mediare tra i vari interessi in gioco (quello del cittadino orientato alla sentenza da un lato, quello dei dirigenti giudiziari orientato all'organizzazione dall'altro) si è cercato un indicatore che potesse esprimere in buona sintesi la grandezza⁶⁸ di un tribunale: il numero di magistrati in organico. Considerato però che vi è una netta distinzione tra i giudici che si occupano del settore civile e quelli che si occupano del penale (ed essendo questa un'analisi incentrata esclusivamente al civile), si è preso come valore di partenza il numero di magistrati in organico destinati all'area civile ad inizio 2016.⁶⁹ Tuttavia, nel corso dell'anno sono iniziati i lavori di rideterminazione delle piante organiche poi culminati nel citato decreto ministeriale 1 dicembre 2016, contenente le nuove tabelle. Si è pertanto voluto *correggere* il valore iniziale al

⁶⁸ Grandezza intesa come numerosità di popolazione da servire e come mole di lavoro da gestire: abbiamo infatti già visto che non è solo la popolazione del circondario ad essere determinante per il numero di magistrati da assegnare a ciascun tribunale ma vi sono altri fattori in gioco.

⁶⁹ Fonte: CSM tabelle rilevate tra il 12/10/2015 e il 03/12/2015.

fine di adattarlo alle nuove piante organiche, premiando quei tribunali che hanno lavorato nel corso del 2016 con un organico complessivamente *sottostimato* rispetto a quelli che hanno operato con un organico *sovrastimato*. In altre parole, si è voluto adeguare l'organico iniziale sulla base del nuovo organico determinato dal ministero. Si riporta, a titolo di esempio, il calcolo effettuato per tre tribunali.

Tribunale	Magistrati in organico Sez. Civile Inizio 2016	Magistrati in organico Totale Inizio 2016	Magistrati in organico Totale Nuova P.O.	Copertura della nuova pianta organica (P.O.)	Δ var. Magistrati sez. civile	Magistrati in organico Sez. Civile Corretto
FIRENZE	38	80	85	94,12%	-2,375	35,63
BOLZANO	30	39	39	100,00%	+0,000	30,00
NAPOLI	160	319	310	102,90%	+4,514	164,51

Tabella 3.1 Esempio di calcolo del numero di magistrati *corretto*.

Come si evince dai tre esempi riportati in tabella (si veda l'appendice A per i valori di tutti i 140 tribunali) la correzione consiste nel rapportare il numero di magistrati in organico totale con lo stesso numero proposto dalla nuova P.O. L'indice risultante viene applicato proporzionalmente al numero di magistrati destinati all'area civile.⁷⁰ In tale maniera chi si è trovato a lavorare con un organico sottostimato (Firenze) si è visto ridurre il valore di input (minor numero di input a parità di output, *premiato*), mentre chi si è trovato nella situazione opposta (Napoli) si è visto aumentare il valore (maggior numero di input a parità di output, *penalizzato*).

2. Pendenti al 31.12.2015.

Il secondo input prescelto è quello dei procedimenti pendenti al 31 dicembre 2015, una grandezza *stock* su cui il tribunale è chiamato a lavorare nel corso del 2016. La decisione di considerare solo la mole di procedimenti iniziali e non anche quelli iscritti nel corso dell'anno è dovuta al fatto che tutti i pendenti, anche qualora

⁷⁰ Esempio (Firenze). L'indice di copertura è dato da $80/85 = 94,12\%$. Il numero teorico di magistrati civili nel 2016 sarebbe dovuto essere $38/94,12\% = 40,375$. La variazione (Δ) è data da $38-40,375 = -2,375$. Il numero di magistrati corretto è pertanto $38-2,375 = 35,6375$.

iscritti a fine 2015, sono stati certamente trattati nel 2016; la stessa cosa non si può dire invece per quelli iscritti in corso d'anno. Per una questione di correttezza oggettiva è quindi sembrato più opportuno procedere in tal senso. Ovviamente per l'area SICID è stata considerata la somma dei pendenti relativi al registro SICID mentre per l'area SIECIC la somma dei pendenti relativi al registro SIECIC.

3.1.2 Output

Il risultato che il tribunale è chiamato a produrre è una sentenza; logica vuole quindi che sia il numero di procedimenti definiti ad essere utilizzato come output in questa analisi. Parlando del clearance rate (par. 1.3.1) abbiamo evidenziato quanto sia importante la differenziazione nel giudicare i procedimenti definiti da un tribunale, poiché non tutti hanno la medesima complessità e lo stesso peso. Anche nella definizione degli output si è tenuto conto di ciò. Pertanto non si considerano tutti i procedimenti definiti in una data area in modo aggregato, ma con la seguente suddivisione:

- Per l'area SICID
 - Affari contenziosi e controversie agrarie
 - Controversie in materia di lavoro, previdenza, assistenza obbligatoria
 - Generale degli affari di volontaria giurisdizione
 - Procedimenti speciali sommari
- Per l'area SIECIC
 - Esecuzioni mobiliari
 - Esecuzioni immobiliari
 - Istanze di fallimento
 - Fallimenti
 - Altre procedure concorsuali

Tutti i dati relativi ai procedimenti sono stati reperiti presso i canali ufficiali del Ministero: il monitoraggio trimestrale è curato dalla Direzione generale di statistica e analisi organizzativa del Ministero della Giustizia.⁷¹

⁷¹ Fonte: <https://webstat.giustizia.it>. Il riepilogo di input e output utilizzati è contenuto nell'appendice B.

3.2 Area SICID

Iniziamo la presentazione dei risultati ottenuti con l'analisi DEA partendo dall'area civile SICID. Come anticipato, i procedimenti rilevanti all'interno di questo registro sono quelli relativi ai contenziosi ed alle controversie civili (più quelle in materia di lavoro e di impresa), alla volontaria giurisdizione e ad altri affari speciali.

La tabella 3.2 mostra i valori di efficienza media riscontrata a livello nazionale.

Area SICID	CCR		BCC	
	<i>Input-oriented</i>	<i>Output-oriented</i>	<i>Input-oriented</i>	<i>Output-oriented</i>
Circondari	75,57%	75,57%	79,89%	79,68%
Distretti	87,33%	87,33%	89,87%	90,38%

Tabella 3.2 Valori medi nazionali per l'area SICID.

Vediamo confermato quanto detto in precedenza relativamente alle metodologie input/output-oriented. Le due applicazioni danno esattamente lo stesso risultato utilizzando il criterio a scale costanti, mentre i valori differiscono leggermente spostandosi sul criterio a scale variabili. Nel complesso è possibile riscontrare una buona efficienza media nell'insieme dei distretti di corte d'appello; non si può dire lo stesso per quanto concerne i circondari di tribunale, che presentano un'efficienza media sempre inferiore a 80%.

3.2.1 Criterio CCR

L'applicazione del criterio a scale costanti, quello più rigido e stringente, presenta come tribunali tecnicamente efficienti (*peers*) quelli di: Alessandria, Ancona, Aosta, Bari, Brescia, Busto Arsizio, Campobasso, Chieti, Ferrara, Foggia, Ivrea, Lodi, Mantova, Reggio Emilia, Rovigo, Tivoli.

Tuttavia, godono di un ottimo livello di efficienza (oltre il 95%) i tribunali di: Brindisi, Frosinone, Matera, Padova, Pesaro, Rovereto, Taranto.

I tribunali in maggior sofferenza (efficienza inferiore a 50%) sono: Crotone, Lagonegro, Napoli Nord, Palmi, Potenza, Vallo della Lucania, Vibo Valentia.

Altri tribunali in affanno (efficienza sotto al 60%) sono quelli di: Agrigento, Avellino, Caltagirone, Enna, Gela, Imperia, Isernia, Lanusei, Latina, Napoli, Nuoro, Oristano, Paola, Tempio Pausania, Termini Imerese, Terni, Torre Annunziata, Viterbo.

I risultati sono rappresentati graficamente in figura 3.1.

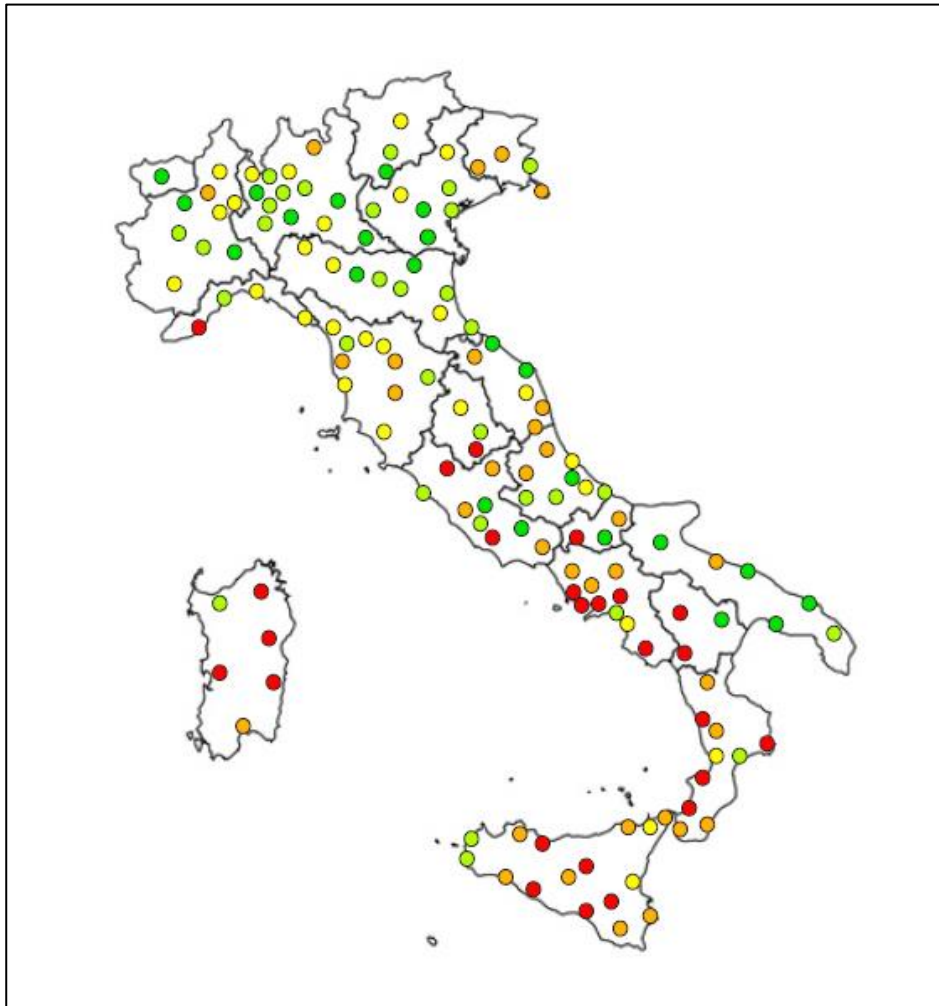


Figura 3.1 Circondari di Tribunale - Area SICID - Criterio CCR.

Geograficamente, i migliori livelli di efficienza si registrano al Nord Italia insieme con diverse zone della costa Adriatica e della Puglia. Più equilibrato il Centro, con picchi di efficienza in positivo e in negativo. Maggiore sofferenza al Sud e sulle Isole (nonostante alcune eccezioni).

Sul lato distrettuale, le Corti d'appello tecnicamente efficienti (*peers*) sono Bari, Bolzano, Brescia, Lecce, Milano, Taranto, Torino e Trento; i distretti di Caltanissetta, Napoli e Reggio Calabria sono invece i meno efficienti, come da figura 3.2.

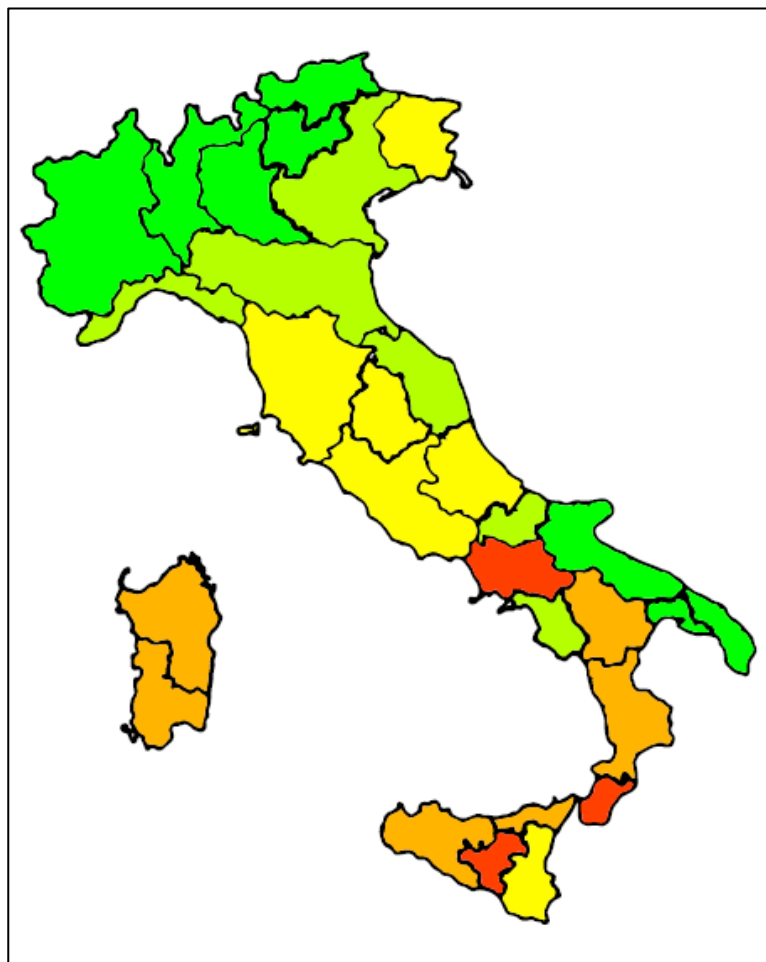


Figura 3.2 Distretti di Corte d'appello - Area SICID - Criterio CCR.

In linea con i circondari, anche i distretti evidenziano una maggiore efficienza al Nord (Nord-Ovest in particolare) che progressivamente si riduce progredendo verso Sud, con l'eccezione interessante dei distretti pugliesi.

3.2.2 Criterio BCC

Rispetto al criterio CCR, l'applicazione di quello BCC (più flessibile e permissivo) suggerisce come *peers* un numero di tribunali decisamente maggiore: Alessandria, Ancona, Aosta, Bari, Bologna, Brescia, Brindisi, Busto Arsizio, Campobasso, Chieti, Ferrara, Foggia, Genova, Ivrea, Lanusei, Lodi, Mantova, Milano, Padova, Reggio Emilia, Roma, Rovereto, Rovigo, Spoleto, Sulmona, Taranto, Tivoli, Torino, Vasto.

Ma godono di grande efficienza (sopra il 95%) anche i tribunali di: Asti, Bergamo, Frosinone, Matera, Monza, Pesaro, Verona.

Con il criterio BCC chiudono la fila (efficienza sotto al 50%) Crotone, Lagonegro, Potenza, Vallo della Lucania e Vibo Valentia.

Altri tribunali in difficoltà (inferiore al 60%) sono: Agrigento, Avellino, Caltagirone, Enna, Gela, Imperia, Latina, Nuoro, Oristano, Palmi, Paola, Termini Imerese, Terni, Viterbo. I risultati sono rappresentati in figura 3.3.

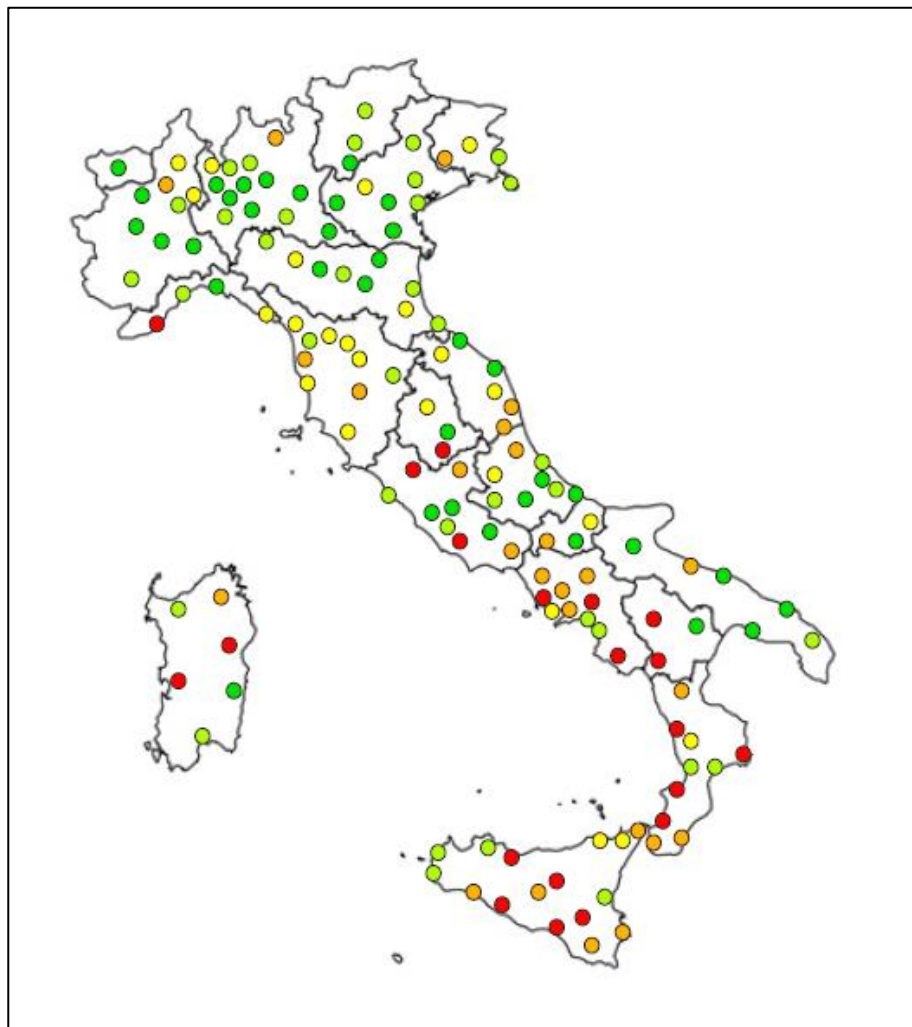


Figura 3.3 Circondari di Tribunale - Area SICID - Criterio BCC.

Resta valido anche ora quanto detto in riferimento al criterio CCR. Tuttavia è evidente che il numero di punti rossi sulla mappa sia sensibilmente inferiore rispetto a prima, specialmente al Centro e sulle Isole. Il criterio BCC dimostra, come era lecito attendersi, un grado di efficienza nel complesso maggiore.

I distretti tecnicamente efficienti (*peers*) sono adesso Bari, Bologna, Bolzano, Brescia, Campobasso, Lecce, Milano, Roma, Taranto, Torino, Trento, Venezia; mentre quelli più inefficienti si riducono a due: Caltanissetta e Reggio Calabria.

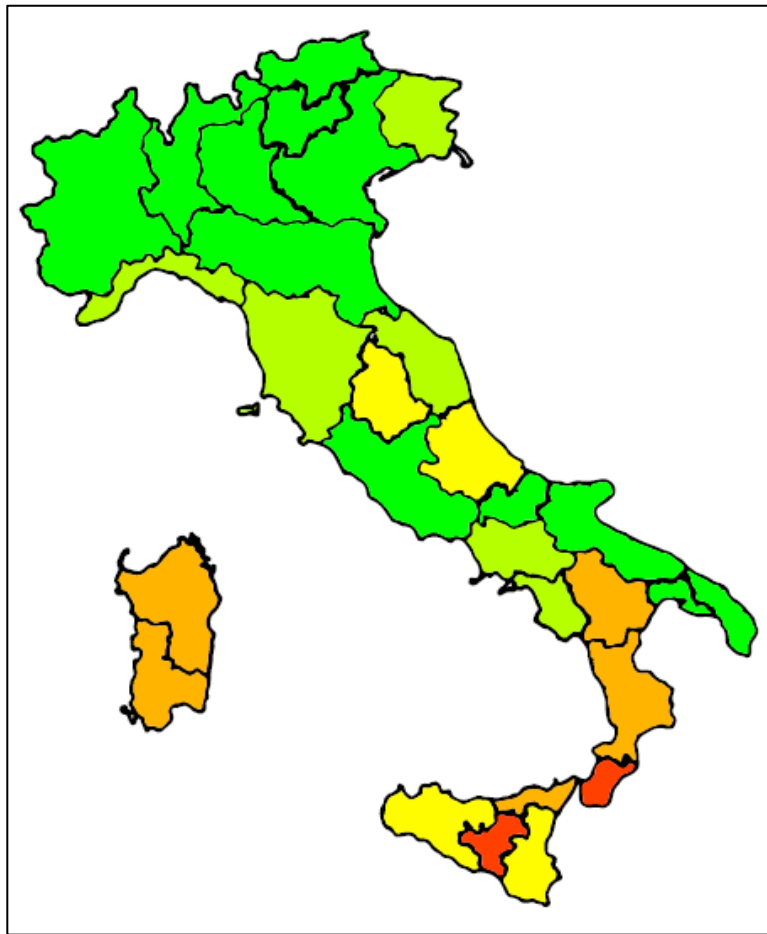


Figura 3.4 Distretti di Corte d'appello - Area SICID - Criterio BCC.

Rispetto al criterio CCR, il miglioramento dell'efficienza generale dei distretti con il metodo BCC è notevole, in particolar modo al Centro-Nord.

3.2.3 Ranking

A questo punto è possibile stilare una classifica di efficienza per l'area civile SICID: i valori di efficienza sono il risultato della media (*mix*) tra criterio CCR e criterio BCC.

RANKING 2016 – TRIBUNALI ORDINARI

AREA CIVILE SICID

<i>Pos.</i>	<i>Tribunale</i>	<i>Effic.</i>	<i>Pos.</i>	<i>Tribunale</i>	<i>Effic.</i>	<i>Pos.</i>	<i>Tribunale</i>	<i>Effic.</i>
1	MANTOVA	1	48	MARSALA	0,8611	95	COSENZA	0,6784
1	AOSTA	1	49	ROMA	0,8487	96	BIELLA	0,6776
1	CHIETI	1	50	VENEZIA	0,8464	97	CASTROV.	0,6696

1	BARI	1	51	CATANZARO	0,8454	98	PORDENONE	0,6662
1	FOGGIA	1	52	AVEZZANO	0,8434	99	SCIACCA	0,6656
1	ROVIGO	1	53	SASSARI	0,8401	100	LARINO	0,6641
1	TIVOLI	1	54	PESCARA	0,8343	101	TERAMO	0,6581
1	IVREA	1	55	PAVIA	0,8333	102	RAGUSA	0,6566
1	BRESCIA	1	56	SAVONA	0,8243	103	NOLA	0,6545
1	LODI	1	57	LANCIANO	0,8229	104	NAPOLI	0,6524
1	ANCONA	1	58	LECCO	0,8200	105	S. MARIA CV	0,6522
1	BUSTO AR.	1	59	CREMONA	0,8160	106	BENEVENTO	0,6449
1	R. EMILIA	1	60	BOLZANO	0,8140	107	SONDRIO	0,6442
1	ALESSANDRIA	1	61	LAMEZIA TER.	0,8122	108	CASSINO	0,6414
1	FERRARA	1	62	SALERNO	0,8106	109	SIENA	0,6414
1	CAMPOBASSO	1	63	VERCELLI	0,8064	110	SIRACUSA	0,6403
17	PADOVA	0,9974	64	CIVITAVECCHIA	0,8043	111	R. CALABRIA	0,6362
18	BRINDISI	0,9902	65	BELLUNO	0,8013	112	MESSINA	0,6335
19	MATERA	0,9892	66	CUNEO	0,8001	113	TRANI	0,6297
20	ROVERETO	0,9858	67	PERUGIA	0,7881	114	CALTANISSETTA	0,6287
21	TARANTO	0,9767	68	FORLI'	0,7843	115	TORRE ANNUN.	0,6247
22	PESARO	0,9683	69	PIACENZA	0,7838	116	LOCRI	0,6213
23	VASTO	0,9683	70	LIVORNO	0,7783	117	RIETI	0,6180
24	BOLOGNA	0,9670	71	PALERMO	0,7728	118	PISA	0,6109
25	FROSINONE	0,9635	72	NOVARA	0,7717	119	ISERNIA	0,6104
26	BERGAMO	0,9531	73	LANUSEI	0,7677	120	TEMPIO PAUS.	0,6065
27	SULMONA	0,9436	74	VARESE	0,7664	121	TERMINI IM.	0,5863
28	TORINO	0,9392	75	VERBANIA	0,7599	122	LATINA	0,5817
29	VELLETRI	0,9348	76	CAGLIARI	0,7599	123	TERNI	0,5785
30	VERONA	0,9337	77	PRATO	0,7576	124	GELA	0,5768
31	MODENA	0,9307	78	CATANIA	0,7567	125	PAOLA	0,5747
32	TREVISO	0,9297	79	PISTOIA	0,7545	126	ORISTANO	0,5652
33	LECCE	0,9276	80	MACERATA	0,7394	127	VITERBO	0,5609
34	RIMINI	0,9275	81	GROSSETO	0,7389	128	AVELLINO	0,5604
35	MONZA	0,9271	82	LA SPEZIA	0,7294	129	IMPERIA	0,5601
36	SPOLETO	0,9254	83	BARCEL. PdG	0,7291	130	AGRIGENTO	0,5558
37	MILANO	0,9154	84	URBINO	0,7278	131	NAPOLI NORD	0,5490
38	LUCCA	0,9063	85	TRIESTE	0,7269	132	NUORO	0,5315
39	GORIZIA	0,9061	86	UDINE	0,7218	133	ENNA	0,5296
40	AREZZO	0,9012	87	VICENZA	0,7211	134	CALTAGIRONE	0,5139
41	COMO	0,9010	88	L'AQUILA	0,7161	135	PALMI	0,4961
42	ASTI	0,8998	89	FIRENZE	0,7109	136	POTENZA	0,4946
43	TRENTO	0,8825	90	MASSA	0,7099	137	CROTONE	0,4794
44	NOCERA INF.	0,8767	91	PARMA	0,7062	138	VIBO VALENTIA	0,4621
45	TRAPANI	0,8761	92	PATTI	0,7012	139	LAGONEGRO	0,4406
46	GENOVA	0,8699	93	ASCOLI PIC.	0,6946	140	V.LO d LUCANIA	0,4216
47	RAVENNA	0,8644	94	FERMO	0,6897		Media Nazionale	0,7762

RANKING 2016 – DISTRETTI

AREA CIVILE SICID

<i>Pos.</i>	<i>Distretto</i>	<i>Effic.</i>
1	Bolzano	1
1	Milano	1
1	Bari	1
1	Lecce	1
1	Brescia	1
1	Trento	1
1	Taranto	1
1	Torino	1
9	Venezia	0,9945
10	Bologna	0,9857
11	Ancona	0,9726
12	Campobasso	0,9710
13	Salerno	0,9671
14	Roma	0,9090
15	Genova	0,9041
16	Udine	0,8951
17	L'aquila	0,8947
18	Firenze	0,8852
19	Perugia	0,8844
20	Catania	0,8054
21	Cagliari	0,7891
22	Palermo	0,7876
23	Napoli	0,7814
24	Catanzaro	0,7690
25	Sassari	0,7675
26	Messina	0,7656
27	Potenza	0,7362
28	Caltanissetta	0,6781
29	Reggio Calabria	0,6247
	Media Nazionale	0,8886

3.3 Area SIECIC

Passiamo ora all'analisi dell'area civile SIECIC, contenente tutti i procedimenti relativi alle procedure concorsuali (fallimenti, concordati preventivi, ecc.) e le esecuzioni mobiliari/immobiliari.

I valori di efficienza media riscontrati a livello nazionale sono i seguenti.

Area SIECIC	CCR		BCC	
	<i>Input-oriented</i>	<i>Output-oriented</i>	<i>Input-oriented</i>	<i>Output-oriented</i>
Circondari	69,41%	69,41%	74,70%	75,22%
Distretti	86,45%	86,45%	89,04%	88,50%

Tabella 3.3 Valori medi nazionali per l'area SIECIC.

Anche per l'area SIECIC è confermata l'uguaglianza dei risultati tra input e output-oriented secondo il criterio CCR. Il criterio BCC presenta invece alcune piccole discrepanze tra i due metodi, ma nel complesso si tratta di differenze trascurabili. Mentre l'efficienza media dei distretti è in linea con quella vista in area SICID, non si può dire altrettanto per i circondari di tribunale, per i quali in area SIECIC si riscontra un'efficienza media addirittura inferiore al 70%. Ciò sta ad indicare che il divario di efficienza fra i tribunali italiani è più marcato in questa area civile rispetto a quanto non lo sia in area SICID.

3.3.1 Criterio CCR

I tribunali *peers* secondo l'applicazione del primo criterio sono: Aosta, Arezzo, Bergamo, Bolzano, Brescia, Catanzaro, Como, Ferrara, Forlì, Gorizia, Ivrea, Lodi, Pesaro, Pisa, Reggio Emilia, Rovereto, Spoleto, Treviso, Trieste, Vicenza.

Fanno registrare una grande efficienza (oltre 95%) anche: Livorno, Parma, Prato, Rovigo, Verona.

In coda a questa classifica (efficienza inferiore a 50%) si collocano ben 28 tribunali: Agrigento, Avellino, Barcellona Pozzo di Gotto, Benevento, Caltagirone, Caltanissetta, Castrovillari, Catania, Cosenza, Enna, Gela, Imperia, Lagonegro, Lamezia Terme, Lanusei, Latina, Locri, Matera, Messina, Nuoro, Palmi, Potenza, Ragusa, Reggio Calabria, Salerno, Sciacca, Trani, Vallo della Lucania.

Scarsa efficienza (sotto al 60%) è riscontrata anche presso: Belluno, Brindisi, Cagliari, Cassino, Civitavecchia, Foggia, Lecco, Marsala, Napoli, Nola, Paola, Patti, Santa Maria CV, Sassari, Siena, Siracusa, Taranto, Tempio Pausania, Torre Annunziata, Varese, Vibo Valentia, Viterbo. In figura 3.5 l'evidenza grafica.

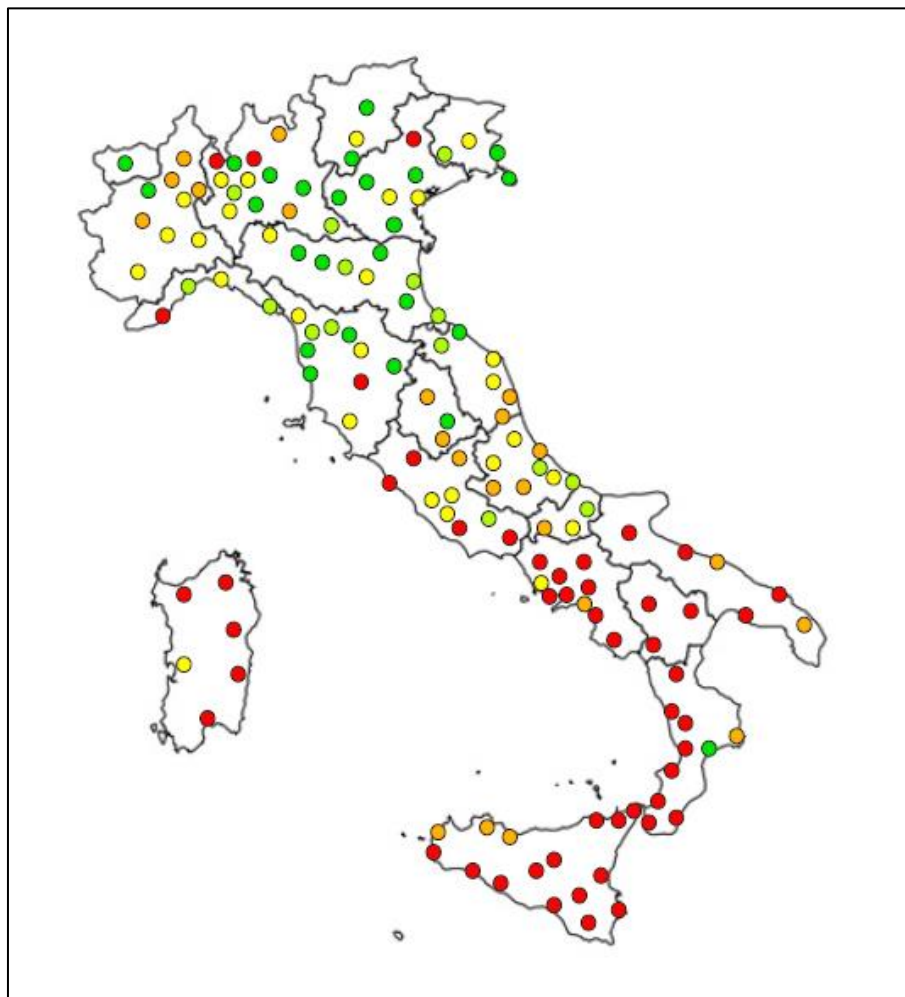


Figura 3.5. Circondari di Tribunale - Area SIECIC - Criterio CCR.

Graficamente è confermato quanto detto in apertura di paragrafo, e cioè che l'area SIECIC risulta mediamente meno efficiente rispetto all'area SICID. Ciò è vero specialmente al Sud, con la sorprendente eccezione di Catanzaro, in cui anche la zona pugliese perde la positività che la caratterizzava nel SICID.

Passando ai distretti, quelli tecnicamente efficienti (*peers*) risultano: Ancona, Bologna, Bolzano, Brescia, Firenze, Milano, Trento, Udine, Venezia. Aumentano invece i distretti molto inefficienti: Cagliari, Caltanissetta, Catania, Potenza, Reggio Calabria.

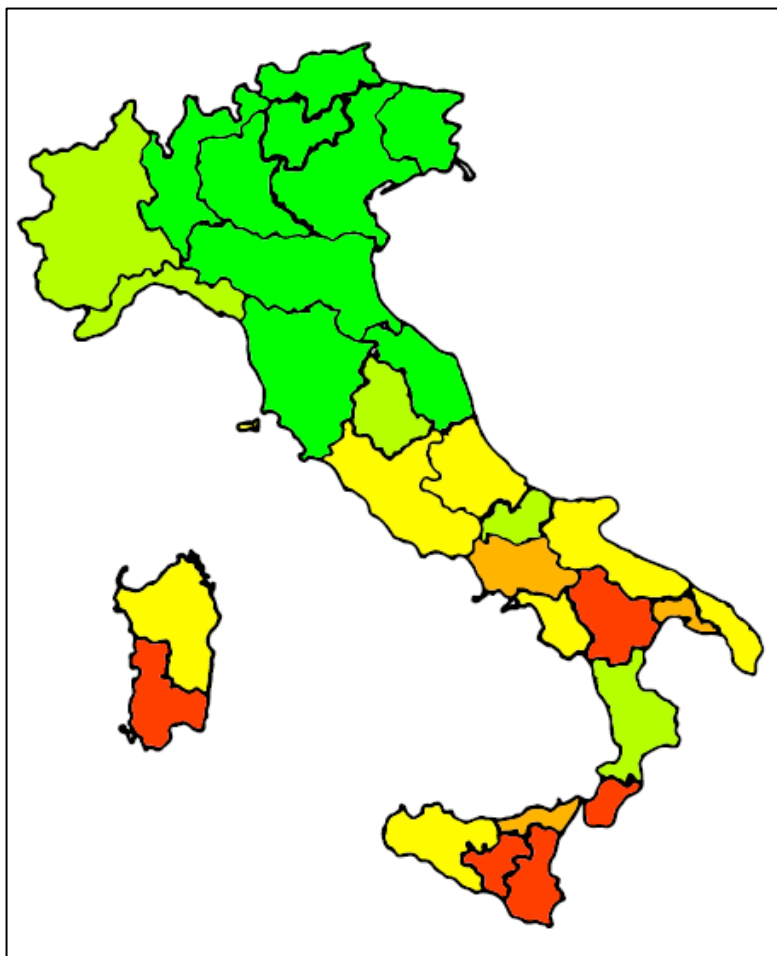


Figura 3.6. Distretti di Corte d'appello - Area SIECIC - Criterio CCR.

La grande efficienza distrettuale in area SIECIC è più orientata al Nord-Est italiano rispetto al Nord-Ovest della SICID. L'eccezione del Sud rappresentata dal tribunale di Catanzaro è confermata dall'omonimo distretto di Corte d'appello.

3.3.2 Criterio BCC

Come avvenuto per il SICID, anche nell'analisi del SIECIC il criterio BCC presenta un numero maggiore di *peers* rispetto al criterio CCR. In particolare i tribunali tecnicamente efficienti sono adesso 32: Aosta, Arezzo, Bergamo, Bolzano, Brescia, Catanzaro, Como, Ferrara, Forlì, Genova, Gorizia, Ivrea, Lanusei, Livorno, Lodi, Lucca, Milano, Monza, Pesaro, Pisa, Reggio Emilia, Roma, Rovereto, Spoleto, Sulmona, Torino, Treviso, Trieste, Urbino, Vasto, Verona, Vicenza.

Oltre il 95% di efficienza troviamo anche: Bologna, La Spezia, Modena, Parma, Pavia, Prato, Rovigo, Venezia.

Grande affanno (< 50%) registrano i tribunali di: Agrigento, Avellino, Barcellona Pozzo di Gotto, Caltagirone, Caltanissetta, Cosenza, Enna, Gela, Imperia, Lagonegro, Lamezia Terme, Locri, Matera, Palmi, Potenza, Reggio Calabria, Sciacca, Trani, Vallo della Lucania.

Scarsa efficienza (sotto al 60%) anche per: Belluno, Benevento, Biella, Cassino, Castrovillari, Civitavecchia, Lattina, Lecco, Messina, Nuoro, Paola, Patti, Ragusa, Sassari, Siena, Siracusa, Tempio Pausania, Varese, Vibo Valentia, Viterbo.

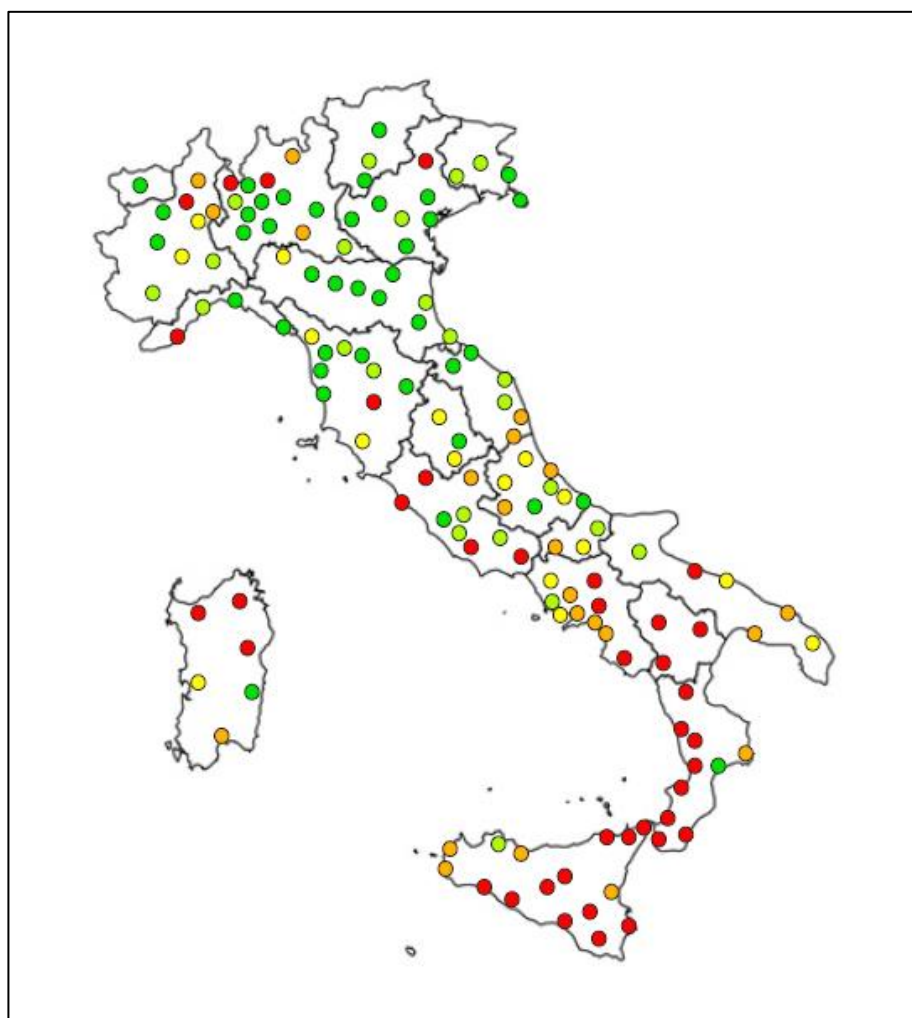


Figura 3.7. Circondari di Tribunale - Area SIECIC - Criterio BCC.

La figura 3.7 conferma un discreto miglioramento generale del livello di efficienza con l'utilizzo del criterio BCC: un dato davvero interessante è rappresentato dal tribunale di Lanusei che passa una grave inefficienza con l'applicazione del CCR ad essere *peer* con il nuovo criterio.

I distretti di Corte d'appello tecnicamente efficienti (*peers*) risultano essere: Ancona, Bologna, Bolzano, Brescia, Campobasso, Firenze, Genova, Milano, Roma, Torino, Trento, Udine, Venezia. I distretti scarsamente efficienti sono invece i medesimi: Cagliari, Caltanissetta, Catania, Potenza, Reggio Calabria.

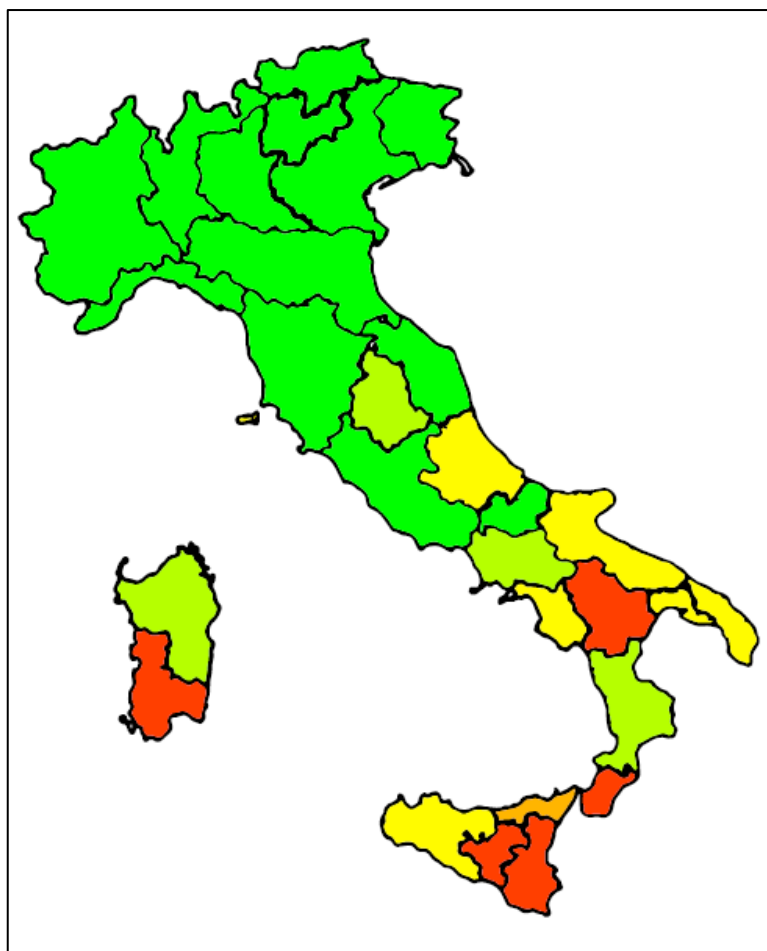


Figura 3.8 Distretti di Corte d'appello - Area SIECIC - Criterio BCC.

Tutto il Nord e larga parte del Centro risulta molto efficiente, e qualche timido miglioramento dovuto all'applicazione di questo criterio è riscontrabile anche al Sud e sulle Isole.

3.3.3 Ranking

A questo punto è possibile stilare una classifica di efficienza per l'area civile SIECIC: i valori di efficienza sono il risultato del *mix* tra criterio CCR e criterio BCC.

RANKING 2016 – TRIBUNALI ORDINARI

AREA CIVILE SIECIC

<i>Pos.</i>	<i>Tribunale</i>	<i>Effic.</i>	<i>Pos.</i>	<i>Tribunale</i>	<i>Effic.</i>	<i>Pos.</i>	<i>Tribunale</i>	<i>Effic.</i>
1	FERRARA	1	48	MANTOVA	0,8299	95	BRINDISI	0,6097
1	IVREA	1	49	NAPOLI NORD	0,8295	96	SIRACUSA	0,6037
1	SPOLETO	1	50	BUSTO ARS.	0,8275	97	BIELLA	0,6029
1	BOLZANO	1	51	TRENTO	0,8241	98	VARESE	0,6006
1	COMO	1	52	CUNEO	0,8179	99	MARSALA	0,5976
1	PESARO	1	53	RAVENNA	0,8160	100	NOLA	0,5879
1	TRIESTE	1	54	VELLETRI	0,8076	101	CASSINO	0,5818
1	LODI	1	55	PISTOIA	0,8029	102	CAGLIARI	0,5811
1	BERGAMO	1	56	TIVOLI	0,7994	103	SASSARI	0,5809
1	CATANZARO	1	57	PADOVA	0,7991	104	TORRE ANNUN.	0,5799
1	R. EMILIA	1	58	MACERATA	0,7988	105	SIENA	0,5760
1	AOSTA	1	59	ALESSANDRIA	0,7850	106	CIVITAVECCHIA	0,5710
1	BRESCIA	1	60	PIACENZA	0,7810	107	SALERNO	0,5536
1	PISA	1	61	GROSSETO	0,7803	108	BELLUNO	0,5508
1	FORLI'	1	62	PALERMO	0,7741	109	MESSINA	0,5454
1	TREVISO	1	63	ANCONA	0,7713	110	VITERBO	0,5376
1	ROVERETO	1	64	LANCIANO	0,7703	111	TEMPIO PAUS.	0,5343
1	GORIZIA	1	65	L'AQUILA	0,7666	112	VIBO VALENTIA	0,5298
1	AREZZO	1	66	TERAMO	0,7619	113	CASTROVILLARI	0,5271
1	VICENZA	1	67	MASSA	0,7601	114	LECCO	0,5265
21	VERONA	0,9936	68	VERCELLI	0,7505	115	PAOLA	0,5235
22	LIVORNO	0,9917	69	LANUSEI	0,7395	116	BENEVENTO	0,5177
23	ROVIGO	0,9874	70	ASTI	0,7394	117	CATANIA	0,5048
24	PRATO	0,9748	71	ORISTANO	0,7209	118	PATTI	0,5039
25	VASTO	0,9679	72	CAMPOBASSO	0,7166	119	LATINA	0,4987
26	PARMA	0,9670	73	LECCE	0,6990	120	NUORO	0,4950
27	LUCCA	0,9654	74	PERUGIA	0,6981	121	RAGUSA	0,4949
28	MILANO	0,9541	75	NOVARA	0,6961	122	IMPERIA	0,4908
29	LA SPEZIA	0,9456	76	BARI	0,6937	123	AGRIGENTO	0,4618
30	URBINO	0,9331	77	FOGGIA	0,6921	124	MATERA	0,4602
31	MODENA	0,9322	78	AVEZZANO	0,6917	125	BARCELLONA PdG	0,4567
32	CHIETI	0,8876	79	TERNI	0,6887	126	SCIACCA	0,4553
33	ROMA	0,8859	80	PESCARA	0,6713	127	LAMEZIA TERME	0,4538
34	MONZA	0,8849	81	VERBANIA	0,6701	128	LOCRI	0,4424
35	GENOVA	0,8848	82	SONDRIO	0,6613	129	COSENZA	0,4306
36	BOLOGNA	0,8820	83	NOCERA INF.	0,6583	130	R. CALABRIA	0,4295
37	VENEZIA	0,8754	84	CROTONE	0,6570	131	GELA	0,4271
38	FIRENZE	0,8667	85	FERMO	0,6493	132	AVELLINO	0,4137
39	LARINO	0,8664	86	NAPOLI	0,6480	133	TRANI	0,4073
40	PORDENONE	0,8663	87	TRAPANI	0,6395	134	ENNA	0,3952

41	PAVIA	0,8661	88	ISERNIA	0,6353	135	V.LO D. LUCANIA	0,3942
42	UDINE	0,8511	89	TERMINI IM.	0,6338	136	POTENZA	0,3904
43	TORINO	0,8420	90	TARANTO	0,6305	137	CALTAGIRONE	0,3471
44	SULMONA	0,8413	91	CREMONA	0,6293	138	LAGONEGRO	0,3338
45	RIMINI	0,8397	92	ASCOLI PICENO	0,6274	139	PALMI	0,3287
46	SAVONA	0,8348	93	RIETI	0,6224	140	CALTANISSETTA	0,3100
47	FROSINONE	0,8312	94	S. MARIA CV	0,6161		Media Nazionale	0,7232

RANKING 2016 – DISTRETTI

AREA CIVILE SIECIC

<i>Pos.</i>	<i>Distretto</i>	<i>Effic.</i>
1	Brescia	1
1	Ancona	1
1	Milano	1
1	Trento	1
1	Bologna	1
1	Udine	1
1	Bolzano	1
1	Venezia	1
1	Firenze	1
10	Genova	0,9934
11	Catanzaro	0,9857
12	Torino	0,9837
13	Campobasso	0,9730
14	Roma	0,9403
15	Perugia	0,9296
16	Sassari	0,8881
17	Bari	0,8838
18	L'aquila	0,8654
19	Salerno	0,8466
20	Palermo	0,8395
21	Napoli	0,8380
22	Lecce	0,8376
23	Taranto	0,8083
24	Messina	0,7192
25	Catania	0,6702
26	Cagliari	0,6519
27	Reggio Calabria	0,5988
28	Caltanissetta	0,5634
29	Potenza	0,5524
	Media Nazionale	0,8748

3.4 Totale area CIVILE

Nei paragrafi 3.2 e 3.3 abbiamo esposto in maniera dettagliata i risultati emersi dalla applicazione della Data Envelopment Analysis separatamente ai due registri SICID e SIECIC, sia con il criterio a scale costanti sia con quello a scale variabili.⁷² Ciò si è ritenuto necessario perché ciascuno può avere interesse a focalizzarsi su di un registro rispetto ad un altro, secondo il criterio ritenuto più idoneo.

Si vuole però adesso fornire un quadro più generale della misura dell'efficienza dei tribunali italiani nell'anno 2016 (come da titolo). I valori qui indicati hanno quindi lo scopo di rappresentare in buona sintesi tutta l'analisi svolta finora illustrata, dando perciò un valor medio rappresentativo di tutta l'area Civile (con il *mix dei metodi*).

A livello nazionale, i valori riscontrati sono espressi nella tabella 3.4.

Area CIVILE	CCR		BCC	
	<i>Input-oriented</i>	<i>Output-oriented</i>	<i>Input-oriented</i>	<i>Output-oriented</i>
Circondari	72,49%	72,49%	77,30%	77,45%
Distretti	86,89%	86,89%	89,45%	89,44%

Tabella 3.4 Valori medi nazionali per la totale area Civile.

Più di quanto visto nei registri separatamente considerati, notiamo qui la sostanziale indifferenza tra criterio input e output oriented. Si conferma anche nella macro area Civile la netta superiorità nell'efficienza dei distretti rispetto a quella dei circondari, e del metodo BCC rispetto al metodo CCR.

Presentiamo fin da subito la classifica risultante dalla considerazione simultanea dei due registri secondo i diversi criteri, posticipando ad un secondo momento commenti e riflessioni sui risultati ottenuti. La classifica generale contiene però alcune informazioni supplementari, come l'area geografica (Nord, Centro, Sud) e la dimensione del tribunale (Piccolo, Medio-Piccolo, Medio-Grande, Grande, Metropolitano).

⁷² Si veda l'appendice C per il dettaglio dei risultati ottenuti.

RANKING 2016 – TRIBUNALI ORDINARI

TOTALE AREA CIVILE

<i>Pos.</i>	<i>Tribunale</i>	<i>Area</i>	<i>Dim.</i>	<i>Effic.</i>	<i>Pos.</i>	<i>Tribunale</i>	<i>Area</i>	<i>Dim.</i>	<i>Effic.</i>
1	FERRARA	N	MP	1	71	PORDENONE	N	P	0,7662
1	IVREA	N	P	1	72	LARINO	C	P	0,7653
1	AOSTA	N	P	1	73	GROSSETO	C	P	0,7596
1	LODI	N	P	1	74	TRAPANI	S	MP	0,7578
1	BRESCIA	N	MG	1	75	LANUSEI	S	P	0,7536
1	REGGIO EMILIA	N	MP	1	76	PESCARA	C	MP	0,7528
7	ROVIGO	N	P	0,9937	77	PERUGIA	C	MP	0,7431
8	ROVERETO	N	P	0,9929	78	L'AQUILA	C	MP	0,7413
9	PESARO	C	P	0,9842	79	MASSA	N	P	0,7350
10	BERGAMO	N	MP	0,9766	80	NOVARA	N	P	0,7339
11	VASTO	C	P	0,9681	81	MARSALA	S	MP	0,7293
12	TREVISO	N	MP	0,9648	82	MATERA	S	P	0,7247
13	VERONA	N	MP	0,9636	83	CREMONA	N	P	0,7226
14	SPOLETO	C	P	0,9627	84	VERBANIA	N	P	0,7150
15	GORIZIA	N	P	0,9530	85	SASSARI	S	MP	0,7105
16	AREZZO	C	P	0,9506	86	TERAMO	C	MP	0,7100
17	COMO	N	MP	0,9505	87	NAPOLI NORD	S	MG	0,6893
18	CHIETI	C	MP	0,9438	88	CIVITAVECCHIA	C	P	0,6877
19	LUCCA	C	MP	0,9359	89	VARESE	N	MP	0,6835
20	MILANO	N	MET	0,9347	90	SALERNO	S	MG	0,6821
21	MODENA	N	MP	0,9315	91	BELLUNO	N	P	0,6761
22	BOLOGNA	N	MG	0,9245	92	LECCO	N	P	0,6732
23	CATANZARO	S	MP	0,9227	93	CAGLIARI	S	MG	0,6705
24	MANTOVA	N	MP	0,9150	94	FERMO	C	P	0,6695
25	BUSTO ARSIZIO	N	MP	0,9137	95	ASCOLI PICENO	C	P	0,6610
26	BOLZANO	N	MP	0,9070	96	SONDRIO	N	P	0,6527
27	MONZA	N	MG	0,9060	97	NAPOLI	S	MET	0,6502
28	TIVOLI	C	MP	0,8997	98	ORISTANO	S	P	0,6431
29	PADOVA	N	MP	0,8983	99	BIELLA	N	P	0,6402
30	FROSINONE	C	MP	0,8974	100	SANTA MARIA CV	S	MG	0,6341
31	ALESSANDRIA	N	MP	0,8925	101	TERNI	C	P	0,6336
32	SULMONA	C	P	0,8924	102	LAMEZIA TERME	S	P	0,6330
33	FORLI'	N	MP	0,8922	103	CATANIA	S	G	0,6307
34	TORINO	N	G	0,8906	104	ISERNIA	C	P	0,6229
35	ANCONA	C	MP	0,8857	105	SIRACUSA	S	MP	0,6220
36	LIVORNO	C	MP	0,8850	106	NOLA	S	MP	0,6212
37	RIMINI	N	P	0,8836	107	RIETI	C	P	0,6202
38	GENOVA	N	MG	0,8773	108	CASSINO	C	MP	0,6116
39	VELLETRI	C	MP	0,8712	109	TERMINI IMERESE	S	MP	0,6100
40	ROMA	C	MET	0,8673	110	SIENA	C	P	0,6087
41	PRATO	C	P	0,8662	111	PATTI	S	P	0,6026
42	TRIESTE	N	MP	0,8634	112	TORRE ANNUNZIATA	S	MP	0,6023
43	VENEZIA	N	MG	0,8609	113	CASTROVILLARI	S	MP	0,5984
44	VICENZA	N	MP	0,8606	114	BARCELLONA PdG	S	P	0,5929
45	CAMPOBASSO	C	P	0,8583	115	MESSINA	S	MP	0,5894
46	TRENTO	N	MP	0,8533	116	BENEVENTO	S	MP	0,5813
47	PAVIA	N	MP	0,8497	117	RAGUSA	S	MP	0,5757
48	BARI	S	MG	0,8468	118	TEMPIO PAUSANIA	S	P	0,5704
49	FOGGIA	S	MG	0,8460	119	CROTONE	S	MP	0,5682
50	RAVENNA	N	MP	0,8402	120	SCIACCA	S	P	0,5605
51	LA SPEZIA	N	P	0,8375	121	COSENZA	S	MP	0,5545

52	PARMA	N	MP	0,8366	122	VITERBO	C	P	0,5493
53	URBINO	C	P	0,8305	123	PAOLA	S	P	0,5491
54	SAVONA	N	MP	0,8295	124	LATINA	C	MP	0,5402
55	ASTI	N	MP	0,8196	125	REGGIO CALABRIA	S	MP	0,5329
56	LECCE	S	MG	0,8133	126	LOCRI	S	MP	0,5319
57	CUNEO	N	MP	0,8090	127	IMPERIA	N	P	0,5254
58	PISA	C	MP	0,8055	128	TRANI	S	MP	0,5185
59	TARANTO	S	MG	0,8036	129	NUORO	S	P	0,5133
60	BRINDISI	S	MP	0,8000	130	AGRIGENTO	S	MP	0,5088
61	LANCIANO	C	P	0,7966	131	GELA	S	P	0,5020
62	FIRENZE	C	MG	0,7888	132	VIBO VALENTIA	S	P	0,4959
63	UDINE	N	MP	0,7864	133	AVELLINO	S	MP	0,4870
64	PIACENZA	N	P	0,7824	134	CALTANISSETTA	S	MP	0,4694
65	PISTOIA	C	P	0,7787	135	ENNA	S	P	0,4624
66	VERCELLI	N	P	0,7784	136	POTENZA	S	MP	0,4425
67	PALERMO	S	G	0,7735	137	CALTAGIRONE	S	P	0,4305
68	MACERATA	C	MP	0,7691	138	PALMI	S	MP	0,4124
69	AVEZZANO	C	P	0,7676	139	VALLO DELLA LUCANIA	S	P	0,4079
70	NOCERA INFERIORE	S	MP	0,7675	140	LAGONEGRO	S	P	0,3872

La traduzione grafica del ranking è visibile in figura 3.9.

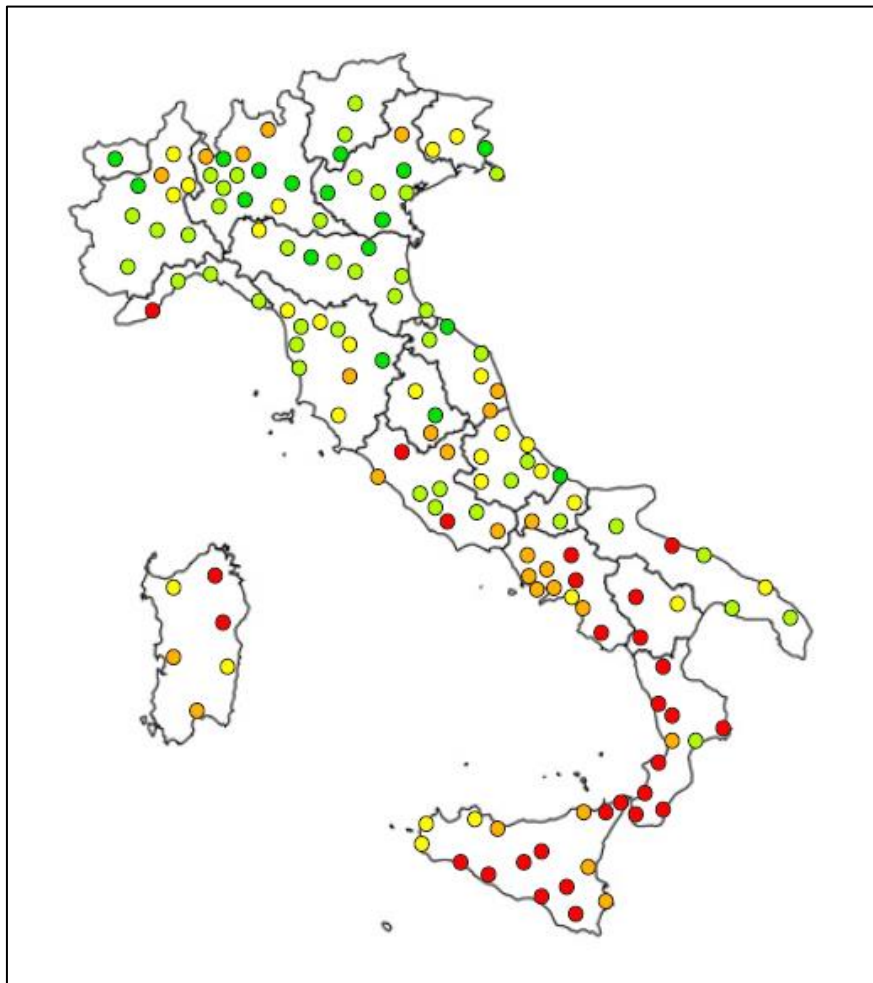


Figura 3.9 Circondari di Tribunale -Totale Area CIVILE - Mix dei metodi.

La prima fondamentale ed importantissima considerazione da fare è la seguente: date le variabili di input e output considerate in questa sede, nel 2016 i tribunali di Ferrara, Ivrea, Aosta, Lodi, Brescia e Reggio Emilia sono stati certamente i più efficienti (con efficienza pari al 100%), indipendentemente dal registro prescelto e dal criterio adottato. Il fatto che queste sei organizzazioni siano sempre risultate *peers* ad ogni analisi effettuata, ne prova la grande efficienza.

Appare chiara e netta la differenza tra Nord e Sud, ma sulla questione geografica si tornerà tra breve. Per il momento, pare interessante esaminare da vicino i singoli tribunali che sembrano essere discordi rispetto ai loro vicini sul territorio, quelli che potremmo definire gli *outliers*: Catanzaro e Imperia.

Abbiamo anticipato che il caso di Catanzaro è quantomeno sorprendente. In mezzo a tanti uffici scarsamente efficienti, il suo livello di efficienza risulta essere curioso. Ad un'osservazione più attenta, è possibile notare che rispetto agli altri questo ufficio ha ricevuto un aumento di ben 10 magistrati in pianta organica (passando da 40 a 50) e ciò ne ha favorito l'efficienza in fase di correzione del valore di input. Inoltre, la grande efficienza dimostrata da Catanzaro deriva soprattutto dall'area SIECIC. Qui scopriamo che questo ufficio ha registrato un numero di procedimenti iscritti nel corso del 2016 molto maggiore rispetto ad altri uffici simili; poiché in tale sede ci si è concentrati solo sullo stock di pendenze iniziali (per le ragioni su esposte) ciò è andato a favore di questo tribunale, determinando un numero più elevato di output in materia SIECIC (in particolar modo di esecuzioni mobiliari, ben 8511 definite).

Caso diametralmente opposto è quello di Imperia, che si presenta con una scarsa efficienza in un territorio decisamente efficiente. Le motivazioni però sembrano differenti rispetto al caso appena citato, nel senso che non è riscontrabile un evidente squilibrio di magistrati e procedimenti pendenti/iscritti rispetto ai tribunali simili per contesto e dimensione. Pertanto, le ragioni di un minor rendimento sono probabilmente da ricercare altrove.⁷³

Altra osservazione molto interessante, anche questa anticipata, è constatare la buona efficienza della Puglia, in controtendenza rispetto al resto del Sud Italia. Contrariamente ad Imperia e Catanzaro, però, non ci sembra opportuno parlare di *outliers*,

⁷³ Obiettivo di questo studio non è ovviamente colpevolizzare alcuni uffici ed esaltarne altri, ma semplicemente delineare una graduatoria il più oggettiva possibile, nell'idea che possa potenzialmente essere di qualche spunto/utilità a chi studia queste organizzazioni da vicino.

poiché non si tratta di un caso isolato ma quasi tutti i tribunali della regione (ad eccezione di Trani) sono risultati performanti, specialmente in area SICID.

Prendendo a riferimento i distretti di Corte d'appello, la classifica che risulta come efficienza media dell'area Civile per l'anno 2016 è la seguente.

RANKING 2016 – DISTRETTI

TOTALE AREA CIVILE

<i>Pos.</i>	<i>Distretto</i>	<i>Efficienza</i>
1	Brescia	1
1	Bolzano	1
1	Milano	1
1	Trento	1
5	Venezia	0,9973
6	Bologna	0,9929
7	Torino	0,9918
8	Ancona	0,9863
9	Campobasso	0,9720
10	Genova	0,9488
11	Udine	0,9475
12	Firenze	0,9426
13	Bari	0,9419
14	Roma	0,9246
15	Lecce	0,9188
16	Perugia	0,9070
17	Salerno	0,9068
18	Taranto	0,9041
19	L'aquila	0,8800
20	Catanzaro	0,8773
21	Sassari	0,8278
22	Palermo	0,8136
23	Napoli	0,8097
24	Messina	0,7424
25	Catania	0,7378
26	Cagliari	0,7205
27	Potenza	0,6443
28	Caltanissetta	0,6207
29	Reggio Calabria	0,6118

La situazione grafica corrispondente è rappresentata nella figura 3.10.

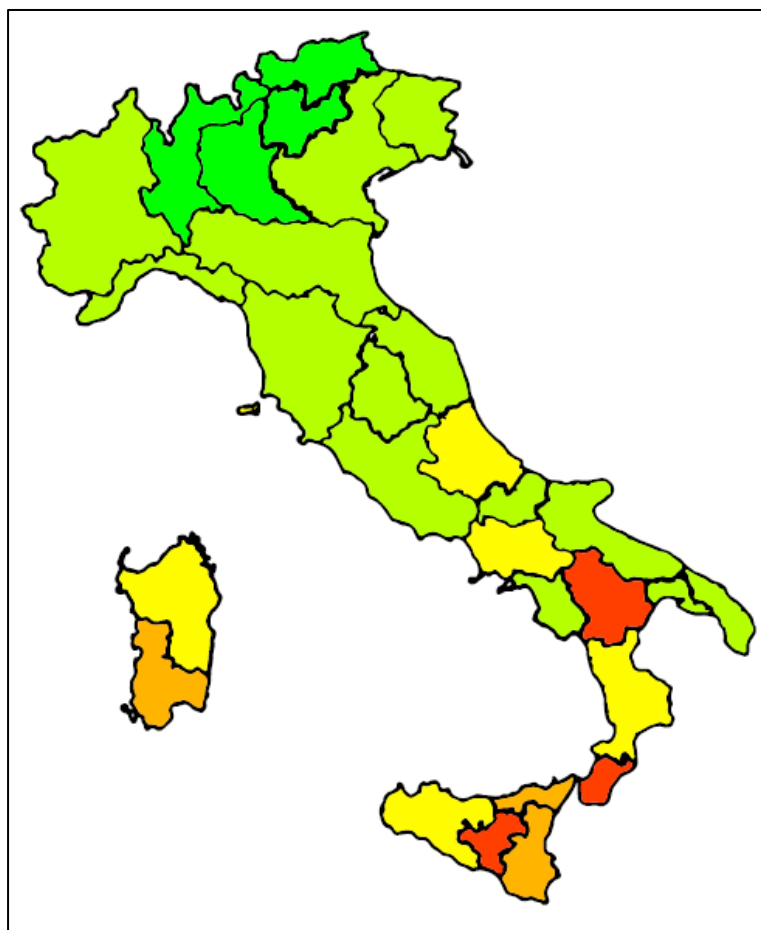


Figura 3.10 Distretti di Corte d'appello – Totale area CIVILE – Mix metodi.

I distretti che nel 2016 sono risultati tecnicamente efficienti (100%) per qualunque registro e metodologia adottata sono i distretti della Lombardia e del Trentino-Alto Adige: Milano, Brescia, Bolzano e Trento. Gli aggregati dei tribunali ordinari operanti all'interno di queste zone territoriali sono stati nel complesso i più efficienti in ambito civile. Tuttavia, è giusto segnalare che sebbene graficamente non risulti lampante, i distretti di Venezia, Bologna e Torino sono stati estremamente vicini dall'essere *peers* a loro volta, registrando un livello di efficienza del 99%.

La buona efficienza pugliese è nuovamente confermata sul lato distrettuale, a cui si aggiunge anche il distretto di Salerno, in controtendenza rispetto al resto del Sud Italia.

Confermato anche l'affanno di alcuni distretti meridionali, in particolar modo Potenza, Caltanissetta e Reggio Calabria, dove il livello di efficienza mediamente riscontrato per tutta l'area civile non è arrivato al 70% nel 2016.

3.4.1 Ulteriori considerazioni

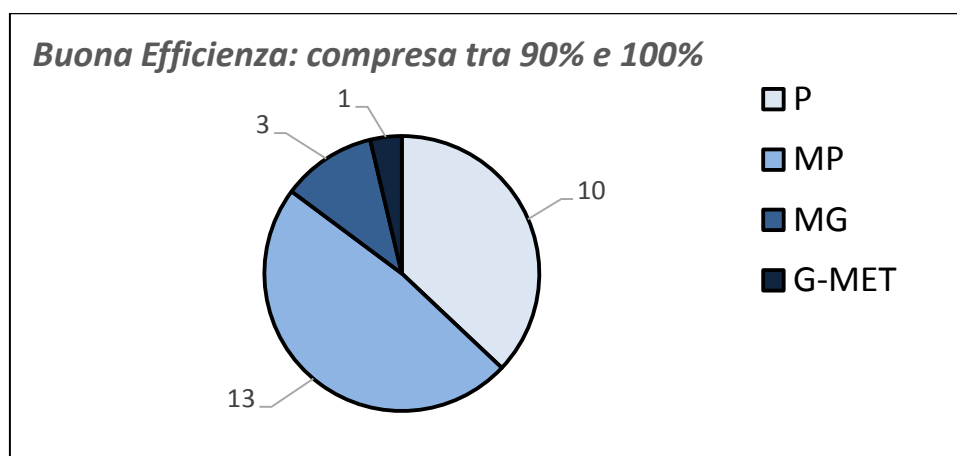
Dopo aver esposto dettagliatamente le graduatorie risultanti dalla DEA, riferite a ciascun registro secondo i diversi criteri, si vuole procedere ad altre riflessioni di carattere più generale circa il rendimento dei tribunali ordinari italiani nel corso del 2016, sempre a partire dal ranking complessivo di cui sopra.

In particolar modo sembra interessante analizzare i vari gradi di efficienza dimostrati in relazione a due parametri:

- *Dimensione (P, MP, MG, G-MET)*⁷⁴
- *Area geografica (Nord, Centro, Sud e Isole)*

Lo scopo è quello di individuare se vi sia una qualche relazione tra il livello di efficienza registrato da un ufficio e la sua collocazione in termini territoriali e dimensionali.

Iniziando dalla variabile dimensionale, questa (grafico 3.1) è la panoramica che si ottiene suddividendo l'efficienza in tre fasce: buona (tra 0,90 e 1), media (tra 0,70 e 0,90) e scarsa (< 0,70).



⁷⁴ I cluster dimensionali sono sempre quelli individuati dalle regole CSM, per cui si rimanda al primo capitolo. Tribunali grandi (G) e metropolitani (MET) sono considerati assieme.

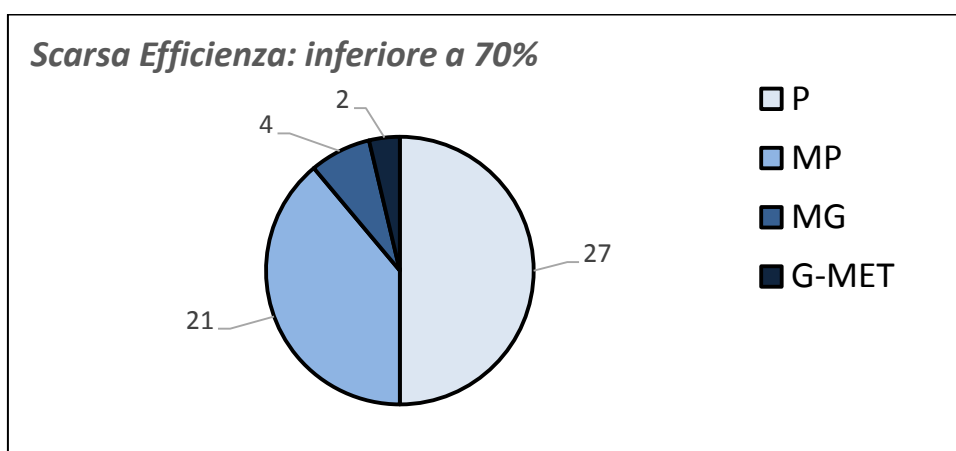
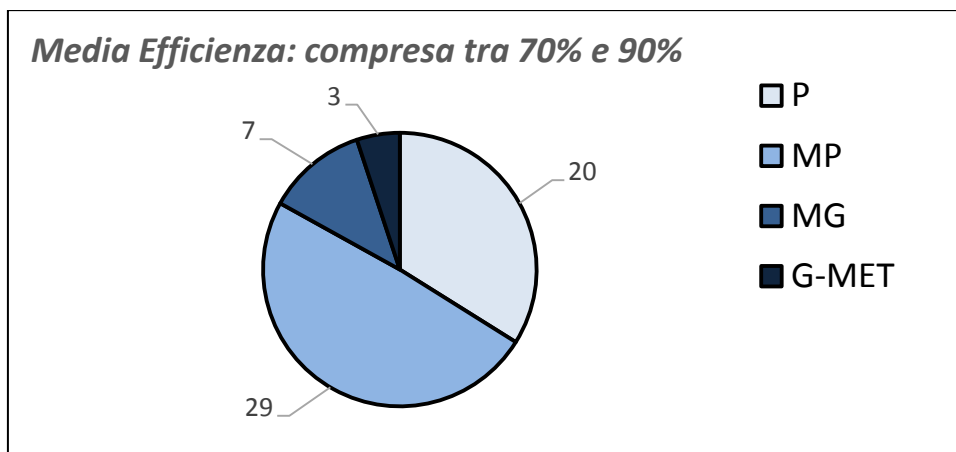


Grafico 3.1 Numero di tribunali in funzione della dimensione.

Nei primi due grafici non sembrano esservi squilibri degni di nota e ciò indicherebbe l'assenza di una relazione tra le due variabili. Tuttavia, il terzo segnala che i tribunali di piccola dimensione aumentano sensibilmente rispetto agli altri per scarsi livelli di efficienza. Questo pare indicare che, nella media nazionale, è leggermente più frequente assistere a tribunali meno performanti quando questi sono di piccola dimensione. Però, dal momento che ben tre *peers* in classifica generale sono classificati come piccoli (Ivrea, Aosta e Lodi), non ci sentiamo di attribuire a tale variabile un peso di grande rilevanza, preferendo aspettare di vedere se la sua influenza è determinata anche dalla combinazione congiunta con altri fattori (come ad esempio il territorio di riferimento).

Passando alla variabile territoriale/geografica, la situazione per le tre fasce di efficienza è quella del grafico 3.2.

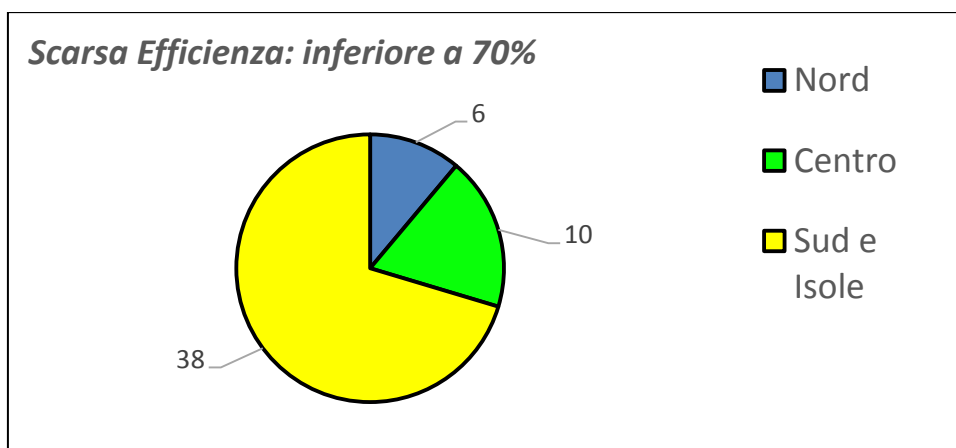
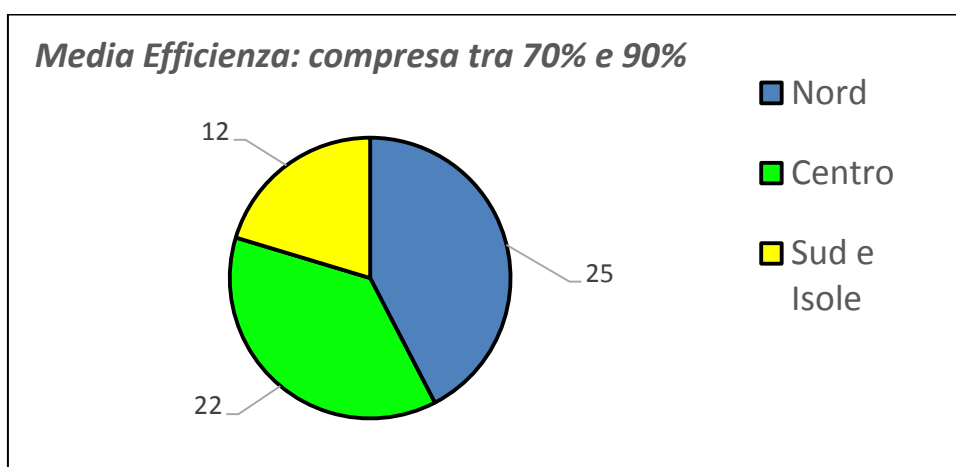
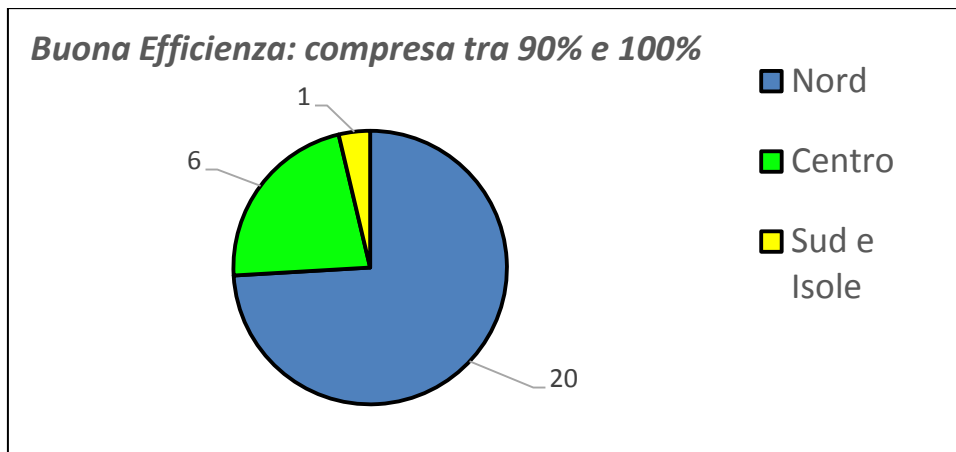


Grafico 3.2 Numero di Tribunali in funzione dell'area geografica.

A differenza di quanto visto in precedenza, lo squilibrio appare estremamente evidente e ciò indica una stretta correlazione tra il livello di performance e la variabile territoriale. Infatti il divario tra Nord e Sud è testimoniato dal fatto che solo un ufficio meridionale (Catanzaro) si colloca nella fascia di buona efficienza, mentre dall'altro lato solamente sei uffici settentrionali rilevano una scarsa efficienza.

Si procede ora all'analisi congiunta di queste due variabili al fine di stabilire quale sia il loro livello di incisione sull'efficienza, ma anche quale la loro influenza reciproca. La matrice sottostante contiene in riga la variabile territoriale ed in colonna la variabile dimensionale: restituisce come risultato il livello di efficienza medio per la combinazione delle due variabili.

	P	MP	MG	G - MET	Tutti
Nord	0,8031	0,8849	0,9137	0,9127	0,8567
Centro	0,7730	0,7995	0,7888	0,8673	0,7864
Sud e Isole	0,5518	0,6048	0,7482	0,6848	0,6154
Italia	0,7215	0,7578	0,8102	0,7912	0,7497

Tabella 3.5 Efficienza media dei tribunali per area geografica e dimensione nel 2016.

La traduzione grafica della matrice è illustrata nel grafico 3.3.

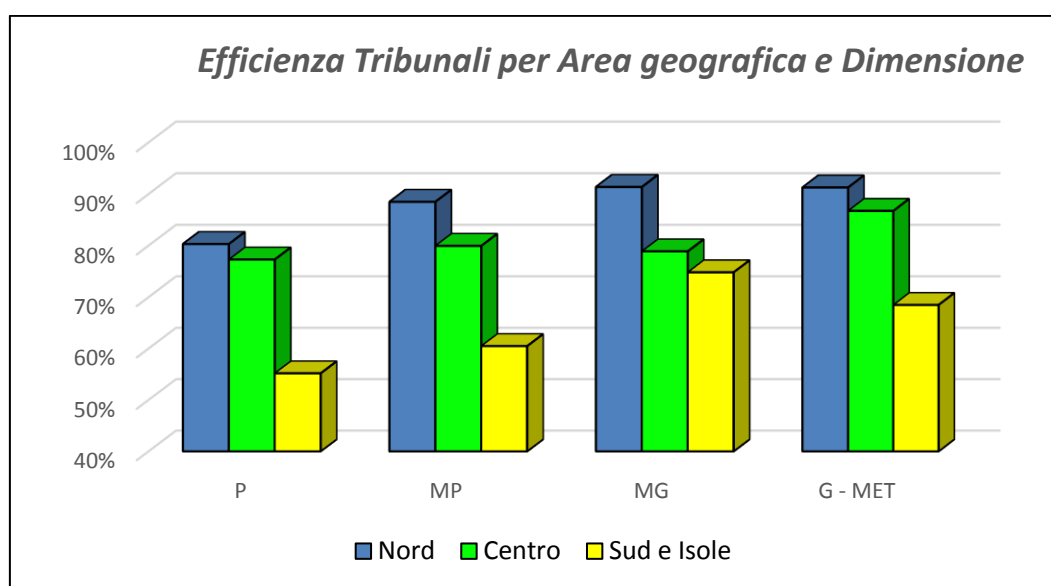


Grafico 3.3 Efficienza dei tribunali ordinari per Area geografica e Dimensione nel 2016.

Di seguito alcune considerazioni:

Nell'anno 2016 la miglior combinazione per i livelli di performance registrati in ambito civile è quella data da tribunali Grandi e Medio Grandi (*var. dimensionale*) nel Nord Italia (*var. territoriale*): efficienza mediamente intorno al 91%.

La peggior combinazione è quella invece di tribunali Piccoli (*var. dimensionale*) nel Sud Italia (*var. territoriale*): efficienza media del 55%.

Per ogni cluster dimensionale si conferma la tendenza a calare dell'efficienza, mano che si procede da Nord verso Sud; il calo è però meno evidente tra Nord e Centro relativamente ai tribunali Piccoli e Grandi.

In ciascuna area geografica i tribunali Piccoli sono mediamente meno performanti degli altri. Ciò è interessante soprattutto alla luce di quanto detto prima sulla prudenza nell'assegnare un peso importante alla variabile dimensionale: la relazione tra dimensione ed efficienza, seppur tenue, sembra effettivamente esistere.

Tra le aree geografiche, il Centro appare come la zona più equilibrata: qui la variabile dimensionale dà l'impressione di perdere valore nella determinazione dell'efficienza⁷⁵

La miglior combinazione del Sud (Sud – MG) presenta un'efficienza media di circa 75%, inferiore alla peggior combinazione di Centro e Nord assieme (Centro – P), pari a circa 77%.

⁷⁵ Il salto di qualità che risulta nei tribunali G-MET del Centro è da prendere con le dovute attenzioni, dal momento che la colonna in questione è rappresentativa esclusivamente del tribunale di Roma (l'unico di grandi dimensioni nel Centro Italia).

Conclusioni

A chiusura di questo elaborato è possibile ripercorrere e riassumere quanto esposto, prima di trarre ulteriori conclusioni.

Nel primo capitolo abbiamo presentato l'organizzazione denominata tribunale ordinario nelle sue sfaccettature giuridiche, funzionali ed organizzative. Abbiamo visto come tale organizzazione sia peculiare rispetto alle altre organizzazioni pubbliche, in quanto una pluralità di soggetti si trova a condividere il medesimo "spazio" nel tentativo di soddisfare esigenze differenti; ciò comporta una difficile, per certi versi critica, gestione dell'organizzazione stessa. Abbiamo successivamente evidenziato quali siano le più significative strategie utilizzate in ambito giudiziario per la valutazione delle performance di tali organizzazioni e proposto uno studio elaborato dal direttore generale di statistica del Ministero della Giustizia (dott. Fabio Bartolomeo) relativo al loro rendimento nel periodo che va dal 2014 al 2016, in cui egli si proponeva l'obiettivo di stilare una classifica delle performance in ambito civile.

Nel secondo capitolo, invece, abbiamo brevemente illustrato la metodologia della Data Envelopment Analysis quale metodo non parametrico per la valutazione dell'efficienza di varie DMU (che possono essere tanto imprese private quanto agenzie pubbliche) nelle sue diverse formulazioni di input/output-oriented, a scale variabili (BCC) o costanti (CCR). Abbiamo anche ricordato che non necessariamente il metodo più permissivo (BCC) debba essere preferito al più stringente (CCR).

Nel terzo ed ultimo capitolo abbiamo svolto la vera e propria analisi di efficienza dei tribunali civili italiani nel corso dell'anno 2016, grazie all'applicazione della Data Envelopment Analysis alle DMU *tribunali*. Utilizzando come input il numero di magistrati in organico *corretto* secondo la nuova formulazione di pianta organica e lo *stock* di procedimenti pendenti al 31 dicembre 2015, e come output il numero di procedimenti definiti, abbiamo presentato i risultati ottenuti (e relativo ranking) in ambito SICID, SIECIC, e Civile totale.

Ne è emerso che, nell'anno 2016, i tribunali più efficienti, *peers*, sono stati (con l'applicazione del *mix dei metodi*):

- Per il registro SICID: *Mantova, Aosta, Chieti, Bari, Foggia, Rovigo, Tivoli, Ivrea, Brescia, Lodi, Ancona, Busto Arsizio, Reggio Emilia, Alessandria, Ferrara, Campobasso.*
- Per il registro SIECIC: *Ferrara, Ivrea, Spoleto, Bolzano, Como, Pesaro, Trieste, Lodi, Bergamo, Catanzaro, Reggio Emilia, Aosta, Brescia, Pisa, Forlì, Treviso, Rovereto, Gorizia, Arezzo, Vicenza.*
- Per la totale Area Civile: *Ferrara, Ivrea, Aosta, Lodi, Reggio Emilia, Brescia.*

Ampliando il contesto territoriale, i distretti tecnicamente efficienti (*peers*) sono stati:

- Per il registro SICID: *Bolzano, Milano, Bari, Lecce, Brescia, Trento, Taranto, Torino.*
- Per il registro SIECIC: *Brescia, Ancona, Milano, Trento, Bologna, Udine, Bolzano, Venezia, Firenze.*
- Per la totale Area Civile: *Brescia, Bolzano, Milano, Trento.*

Ad ogni livello di analisi è emersa una netta discrepanza tra l'efficienza dei tribunali del Nord Italia e l'efficienza dei tribunali del Sud. Man mano infatti che si procede da Nord verso il Sud del Paese si è assistito ad una progressiva riduzione del grado di efficienza medio.

Altro dato interessante è quello relativo ai cluster dimensionali: dall'analisi effettuata è risultato che i tribunali di dimensioni più grandi sono stati tendenzialmente più performanti di quelli più piccoli (seppur la variabile dimensionale sia nel complesso meno incisiva di quella territoriale ai fini del rendimento).

Lo studio condotto nel 2004 da Marselli e Vannini sull'efficienza dei distretti di Corte d'appello, parzialmente diverso per le modalità utilizzate, proponeva una situazione come quella illustrata in figura 4.1.

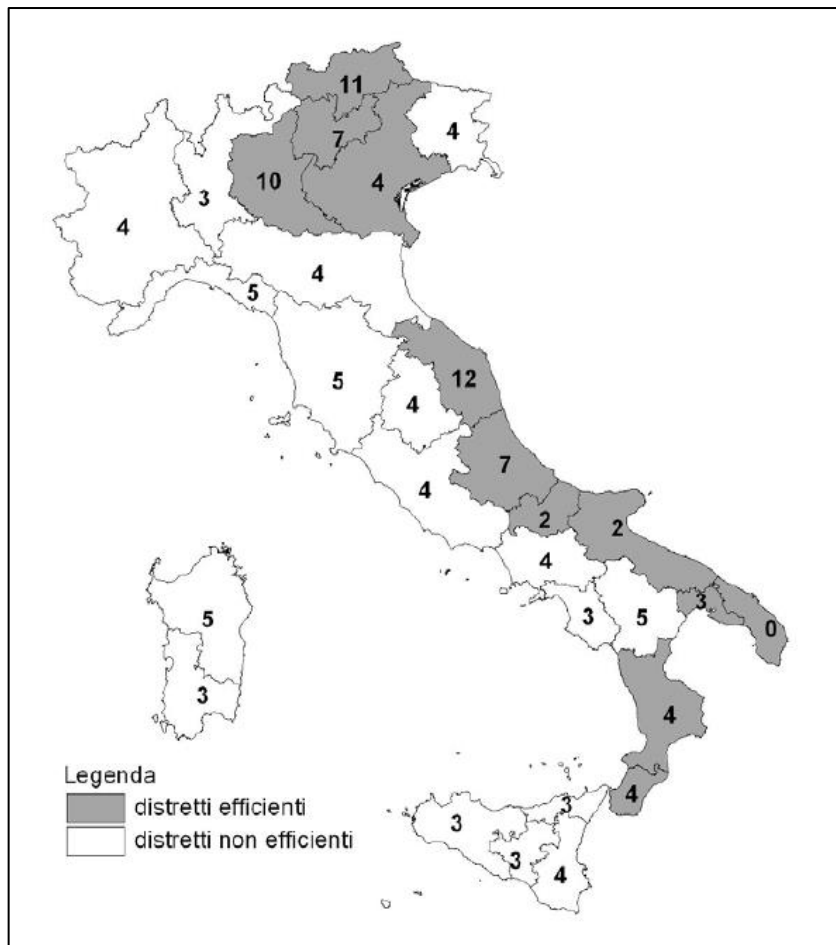


Figura 4.1 Efficienza dei distretti nel 2004 (Fonte: Marselli e Vannini, 2004).

I distretti efficienti risultavano essere quelli del Nord-Est, della costa adriatica e della Calabria. Rispetto a questa, l'analisi da noi condotta rileva che una decina di anni più tardi si conferma il buon livello di efficienza al Nord (anche se con migliori risultati al Nord-Ovest piuttosto che al Nord-Est) e sulla costa Adriatica fino alla Puglia. Mentre la buona efficienza calabrese è limitata, per quanto concerne il 2016, al solo tribunale di Catanzaro.⁷⁶

Volendo invece confrontare i nostri valori con quelli ottenuti dal dott. Bartolomeo (par. 1.3.2), la Data Envelopment Analysis ha permesso di arrivare a dei risultati nel complesso simili. Il divario tra Nord e Sud, seppur con alcune variazioni riguardanti i singoli tribunali, è pienamente concorde tra le due analisi. La differenza più rilevante è

⁷⁶ È doveroso però ricordare che lo studio di Marselli e Vannini non riguardava la sola area civile, ma anche quella penale.

data dai tribunali Pugliesi, per i quali l'efficienza è decisamente maggiore con la metodologia DEA.⁷⁷

Per concludere, i risultati proposti tramite la DEA sembrano essere in linea con le metodologie più utilizzate in tema di valutazione dell'efficienza in ambito giudiziario: con tale elaborato, pertanto, si ritiene di poter confermare la bontà della metodologia e, al tempo stesso, si spera di poter fornire alcuni spunti di riflessione utili a tutti gli addetti ai lavori in materia di organizzazione giudiziaria.

⁷⁷ In tal caso però è bene sottolineare che lo studio di Bartolomeo, oltre a considerare altri dati, copre un arco temporale maggiore (il triennio 2014-2016). Alcune differenze dovute all'arco temporale (il solo anno 2016) sono da ritenersi fisiologiche.

Appendici

Appendice A

(calcolo del numero di magistrati *corretto*)

Tribunale	Mag. in organico sez. Civile inizio 2016	Mag. in organico Totale inizio 2016	Mag. in organico Totale nuova P.O.	Copertura della nuova P.O.	Δ var. Mag. sez. Civile	Mag. in organico sez. Civile <i>corretto</i>
AGRIGENTO	16	33	32	103,13%	0,48	16,48
ALESSANDRIA	14,5	29	28	103,57%	0,50	15,00
ANCONA	18	29	31	93,55%	-1,24	16,76
AOSTA	4	8	8	100,00%	0,00	4,00
AREZZO	10,5	20	21	95,24%	-0,53	9,98
ASCOLI PICENO	9	14	14	100,00%	0,00	9,00
ASTI	14	25	24	104,17%	0,56	14,56
AVELLINO	23	39	38	102,63%	0,59	23,59
AVEZZANO	7	11	11	100,00%	0,00	7,00
BARCELLONA PdG	9	15	15	100,00%	0,00	9,00
BARI	46	88	93	94,62%	-2,61	43,39
BELLUNO	6,5	11	12	91,67%	-0,59	5,91
BENEVENTO	21,5	36	35	102,86%	0,60	22,10
BERGAMO	30	48	53	90,57%	-3,13	26,88
BIELLA	7	12	12	100,00%	0,00	7,00
BOLOGNA	38	72	78	92,31%	-3,17	34,83
BOLZANO	30	39	39	100,00%	0,00	30,00
BRESCIA	31	61	71	85,92%	-5,08	25,92
BRINDISI	20	37	37	100,00%	0,00	20,00
BUSTO ARSIZIO	19,7	32	34	94,12%	-1,23	18,47
CAGLIARI	34,5	59	60	98,33%	-0,58	33,92
CALTAGIRONE	6,5	13	12	108,33%	0,50	7,00
CALTANISSETTA	14	33	33	100,00%	0,00	14,00
CAMPOBASSO	5,5	11	11	100,00%	0,00	5,50
CASSINO	13	21	22	95,45%	-0,62	12,38
CASTROVILLARI	16	28	29	96,55%	-0,57	15,43
CATANIA	53,5	110	114	96,49%	-1,95	51,55
CATANZARO	20	40	50	80,00%	-5,00	15,00
CHIETI	16,2	29	29	100,00%	0,00	16,20
CIVITAVECCHIA	10	20	22	90,91%	-1,00	9,00
COMO	15	29	29	100,00%	0,00	15,00
COSENZA	22	36	38	94,74%	-1,22	20,78
CREMONA	12	20	21	95,24%	-0,60	11,40
CROTONE	14	22	23	95,65%	-0,64	13,36
CUNEO	14	27	26	103,85%	0,52	14,52
ENNA	10	19	18	105,56%	0,53	10,53
FERMO	8	13	13	100,00%	0,00	8,00
FERRARA	12	21	22	95,45%	-0,57	11,43
FIRENZE	38	80	85	94,12%	-2,38	35,63
FOGGIA	39	65	66	98,48%	-0,60	38,40
FORLI'	12	21	22	95,45%	-0,57	11,43
FROSINONE	12	22	23	95,65%	-0,55	11,45
GELA	6	14	14	100,00%	0,00	6,00
GENOVA	51	92	93	98,92%	-0,55	50,45
GORIZIA	5,5	11	12	91,67%	-0,50	5,00

GROSSETO	8,5	16	16	100,00%	0,00	8,50
IMPERIA	10	20	21	95,24%	-0,50	9,50
ISERNIA	5,5	9	9	100,00%	0,00	5,50
IVREA	10	18	21	85,71%	-1,67	8,33
LA SPEZIA	12	20	21	95,24%	-0,60	11,40
LAGONEGRO	10	19	18	105,56%	0,53	10,53
LAMEZIA TERME	9,5	15	15	100,00%	0,00	9,50
LANCIANO	4,2	7	7	100,00%	0,00	4,20
LANUSEI	3	6	6	100,00%	0,00	3,00
L'AQUILA	16	28	28	100,00%	0,00	16,00
LARINO	4	8	8	100,00%	0,00	4,00
LATINA	25	39	40	97,50%	-0,64	24,36
LECCE	34	62	63	98,41%	-0,55	33,45
LECCO	10	15	15	100,00%	0,00	10,00
LIVORNO	14	25	25	100,00%	0,00	14,00
LOCRI	13,5	27	29	93,10%	-1,00	12,50
LODI	9	16	17	94,12%	-0,56	8,44
LUCCA	15	28	28	100,00%	0,00	15,00
MACERATA	12	22	21	104,76%	0,55	12,55
MANTOVA	12	21	23	91,30%	-1,14	10,86
MARSALA	12,5	25	24	104,17%	0,50	13,00
MASSA	9,5	15	15	100,00%	0,00	9,50
MATERA	8	16	16	100,00%	0,00	8,00
MESSINA	24	49	47	104,26%	0,98	24,98
MILANO	153,5	290	285	101,75%	2,65	156,15
MODENA	21	35	39	89,74%	-2,40	18,60
MONZA	35	55	58	94,83%	-1,91	33,09
NAPOLI	160	319	310	102,90%	4,51	164,51
NAPOLI NORD	51	80	80	100,00%	0,00	51,00
NOCERA INFERIORE	15	28	30	93,33%	-1,07	13,93
NOLA	28	47	50	94,00%	-1,79	26,21
NOVARA	9	18	18	100,00%	0,00	9,00
NUORO	8	16	16	100,00%	0,00	8,00
ORISTANO	9,5	17	17	100,00%	0,00	9,50
PADOVA	26	41	46	89,13%	-3,17	22,83
PALERMO	53	125	128	97,66%	-1,27	51,73
PALMI	15	31	31	100,00%	0,00	15,00
PAOLA	8,5	17	17	100,00%	0,00	8,50
PARMA	15,4	24	27	88,89%	-1,93	13,48
PATTI	11	19	18	105,56%	0,58	11,58
PAVIA	21	35	36	97,22%	-0,60	20,40
PERUGIA	18	33	34	97,06%	-0,55	17,45
PESARO	8	15	16	93,75%	-0,53	7,47
PESCARA	16	26	26	100,00%	0,00	16,00
PIACENZA	8	15	16	93,75%	-0,53	7,47
PISA	14	25	25	100,00%	0,00	14,00
PISTOIA	9,5	19	20	95,00%	-0,50	9,00
PORDENONE	10	19	20	95,00%	-0,53	9,47
POTENZA	17	33	34	97,06%	-0,52	16,48
PRATO	12	20	22	90,91%	-1,20	10,80
RAGUSA	16	26	25	104,00%	0,62	16,62
RAVENNA	12	22	23	95,65%	-0,55	11,45
REGGIO CALABRIA	20	50	59	84,75%	-3,60	16,40
REGGIO EMILIA	14	23	27	85,19%	-2,43	11,57
RIETI	7	13	13	100,00%	0,00	7,00
RIMINI	11	20	21	95,24%	-0,55	10,45
ROMA	222	379	367	103,27%	7,03	229,03
ROVERETO	5	9	9	100,00%	0,00	5,00
ROVIGO	9	17	19	89,47%	-1,06	7,94

SALERNO	37	72	74	97,30%	-1,03	35,97
SANTA MARIA CV	44	88	89	98,88%	-0,50	43,50
SASSARI	15,5	27	27	100,00%	0,00	15,50
SAVONA	13	23	23	100,00%	0,00	13,00
SCIACCA	4,5	10	10	100,00%	0,00	4,50
SIENA	11	19	19	100,00%	0,00	11,00
SIRACUSA	18	36	35	102,86%	0,50	18,50
SONDRIO	7	12	12	100,00%	0,00	7,00
SPOLETO	6	11	13	84,62%	-1,09	4,91
SULMONA	3	6	6	100,00%	0,00	3,00
TARANTO	33	59	59	100,00%	0,00	33,00
TEMPIO PAUSANIA	7	11	11	100,00%	0,00	7,00
TERAMO	13	21	21	100,00%	0,00	13,00
TERMINI IMERESE	13	22	22	100,00%	0,00	13,00
TERNI	13	20	20	100,00%	0,00	13,00
TIVOLI	11,5	21	23	91,30%	-1,10	10,40
TORINO	83	165	161	102,48%	2,01	85,01
TORRE ANNUNZIATA	31	49	51	96,08%	-1,27	29,73
TRANI	24	37	38	97,37%	-0,65	23,35
TRAPANI	11	25	25	100,00%	0,00	11,00
TRENTO	12,7	21	21	100,00%	0,00	12,70
TREVISO	24	34	40	85,00%	-4,24	19,76
TRIESTE	14	25	27	92,59%	-1,12	12,88
UDINE	20	36	36	100,00%	0,00	20,00
URBINO	3,4	6	6	100,00%	0,00	3,40
VALLO DELLA LUCANIA	7,5	12	12	100,00%	0,00	7,50
VARESE	14	23	23	100,00%	0,00	14,00
VASTO	3	7	7	100,00%	0,00	3,00
VELLETRI	20	34	37	91,89%	-1,76	18,24
VENEZIA	28,5	57	61	93,44%	-2,00	26,50
VERBANIA	8	14	14	100,00%	0,00	8,00
VERCELLI	10	19	19	100,00%	0,00	10,00
VERONA	29	46	51	90,20%	-3,15	25,85
VIBO VALENTIA	10	19	20	95,00%	-0,53	9,47
VICENZA	25	36	42	85,71%	-4,17	20,83
VITERBO	12	19	19	100,00%	0,00	12,00

Appendice B

(Input – Output, registro SICID)

Tribunale	Input		Output			
	Numero Mag. corretto	Stock al 31.12.2015	Contenz., agrarie	Lavoro, prev., assist.	Volontaria giurisdizione	Proc. speciali sommari
AGRIGENTO	16,48	15146	2665	1987	2373	1651
ALESSANDRIA	15	5076	2358	1933	1521	2870
ANCONA	16,76	10228	5246	2088	4592	3412
AOSTA	4	1061	879	404	1633	880
AREZZO	9,98	6426	2743	1676	1770	2714
ASCOLI PICENO	9	6291	2069	1102	864	1273
ASTI	14,56	3914	2457	1263	1310	2694
AVELLINO	23,59	19442	4852	2091	1199	2315
AVEZZANO	7	5042	1993	784	618	981
BARCELLONA PdG	9	16179	1586	2377	451	1207
BARI	43,39	70185	13961	13598	3615	8534
BELLUNO	5,91	2630	1290	355	1227	858
BENEVENTO	22,1	21336	4860	3105	1253	2321
BERGAMO	26,88	13202	7021	3147	3510	7455
BIELLA	7	2952	1259	520	877	1460
BOLOGNA	34,83	18312	9655	3574	4227	10005
BOLZANO	30	5247	3175	1161	3402	3333
BRESCIA	25,92	22414	9878	4004	3852	11249
BRINDISI	20	20450	3526	6133	1471	2517
BUSTO ARSIZIO	18,47	5712	4325	1690	1909	4778
CAGLIARI	33,92	31570	7316	4323	6384	4724
CALTAGIRONE	7	7916	1054	901	752	679
CALTANISSETTA	14	5678	2297	1037	416	894
CAMPOBASSO	5,5	4515	1804	1474	554	943
CASSINO	12,38	12543	2612	1893	1079	2289
CASTROVILLARI	15,43	24724	2790	3371	1513	1399
CATANIA	51,55	60816	11755	9957	3068	9005
CATANZARO	15	20332	4618	2495	822	1621
CHIETI	16,2	3282	1868	1387	1151	1400
CIVITAVECCHIA	9	12038	2454	1795	1123	2067
COMO	15	5814	3474	1089	1944	3852
COSENZA	20,78	20735	3741	4034	1315	2372
CREMONA	11,4	3413	2045	892	2280	1962
CROTONE	13,36	12521	1597	1828	560	1077
CUNEO	14,52	4570	2714	1150	1264	2734
ENNA	10,53	6243	1249	1137	610	713
FERMO	8	4487	1674	682	922	1521
FERRARA	11,43	2709	2300	861	1806	2242
FIRENZE	35,63	28462	8436	3701	3393	9772
FOGGIA	38,4	65616	6642	17863	1805	4322
FORLI'	11,43	6758	2805	924	1719	2910
FROSINONE	11,45	10705	2677	3179	1029	1954
GELA	6	5438	1035	915	295	751
GENOVA	50,45	14826	8524	3884	5666	8328
GORIZIA	5	2164	778	602	1781	701
GROSSETO	8,5	7129	2186	866	1239	1742
IMPERIA	9,5	5035	1558	848	1061	1699
ISERNIA	5,5	5206	1152	653	374	594
IVREA	8,33	4097	2357	1486	1722	2419

LA SPEZIA	11,4	4643	1811	1239	1156	2049
LAGONEGRO	10,53	10315	1224	1365	432	866
LAMEZIA TERME	9,5	13172	2842	674	410	786
LANCIANO	4,2	1968	843	574	374	652
LANUSEI	3	1316	440	145	225	186
L'AQUILA	16	3978	2174	942	2072	973
LARINO	4	3227	858	483	271	705
LATINA	24,36	27696	4791	3390	1761	4044
LECCE	33,45	46926	8918	10123	2125	4868
LECCO	10	2945	1588	840	967	1889
LIVORNO	14	6342	2945	1417	2531	2726
LOCRI	12,5	15709	1991	2424	1327	517
LODI	8,44	3888	2369	849	1910	2672
LUCCA	15	10678	4660	1866	1303	3508
MACERATA	12,55	8384	2635	1300	3461	2271
MANTOVA	10,86	3812	2523	780	5693	2924
MARSALA	13	4635	1682	1510	712	1238
MASSA	9,5	5188	1987	1190	828	1513
MATERA	8	9354	2670	2041	636	1014
MESSINA	24,98	35346	5508	3829	1396	3175
MILANO	156,15	58707	32308	13632	9060	39628
MODENA	18,6	10882	5275	1651	3112	6316
MONZA	33,09	11653	6547	2559	2735	8612
NAPOLI	164,51	102852	25391	18615	5677	15181
NAPOLI NORD	51	30300	4928	4980	1510	7085
NOCERA INFERIORE	13,93	23946	3820	3454	963	3383
NOLA	26,21	36620	4997	5264	1189	4422
NOVARA	9	4716	2011	1041	1232	2329
NUORO	8	4301	1268	487	743	636
ORISTANO	9,5	4898	1558	681	1380	761
PADOVA	22,83	13763	6515	3433	7641	6071
PALERMO	51,73	40690	11991	7493	3063	8783
PALMI	15	10530	1173	1721	459	727
PAOLA	8,5	10891	1604	1379	467	631
PARMA	13,48	9376	3224	1295	1712	3585
PATTI	11,58	21916	1529	3485	381	947
PAVIA	20,4	8832	4475	1818	3542	4405
PERUGIA	17,45	14637	5134	1809	1562	4071
PESARO	7,47	4783	1828	1113	2750	1909
PESCARA	16	9275	3697	2439	1483	2974
PIACENZA	7,47	4261	1429	751	1175	2101
PISA	14	10997	3033	1367	1564	3014
PISTOIA	9	6345	2284	1009	1068	2500
PORDENONE	9,47	3693	1576	755	1234	1855
POTENZA	16,48	17942	2919	1730	744	1600
PRATO	10,8	5469	2361	1066	1206	2656
RAGUSA	16,62	15697	2732	2755	1096	3001
RAVENNA	11,45	4293	2511	1016	1497	2580
REGGIO CALABRIA	16,4	19216	3527	2653	761	1854
REGGIO EMILIA	11,57	5501	3147	1142	1456	4723
RIETI	7	4759	1265	968	756	991
RIMINI	10,45	5729	2929	1001	1527	3156
ROMA	229,03	133131	42303	32382	13384	39849
ROVERETO	5	1037	837	336	1456	743
ROVIGO	7,94	4844	2149	1215	3212	2002
SALERNO	35,97	49729	10081	6669	1620	4741
SANTA MARIA CV	43,5	51802	8104	8100	1562	4515
SASSARI	15,5	6782	2795	2001	2082	2204
SAVONA	13	5112	2770	1150	1485	2372

SCIACCA	4,5	3828	883	645	640	586
SIENA	11	6736	1978	924	1671	2570
SIRACUSA	18,5	17451	4254	2345	1413	2821
SONDRIO	7	1973	1013	297	572	1035
SPOLETO	4,91	4785	1567	667	671	1425
SULMONA	3	1815	798	547	430	517
TARANTO	33	28096	6404	8645	3038	4464
TEMPIO PAUSANIA	7	5884	1326	790	510	1492
TERAMO	13	11097	2633	1957	1145	2318
TERMINI IMERESE	13	9319	1745	1634	1851	1760
TERNI	13	6134	2103	970	968	1668
TIVOLI	10,4	15797	3600	2449	2075	3378
TORINO	85,01	27084	13793	8145	9182	18921
TORRE ANNUNZIATA	29,73	22842	5081	4238	1062	3072
TRANI	23,35	27482	4201	3825	3033	3417
TRAPANI	11	6097	1478	1861	752	1443
TRENTO	12,7	4137	2533	685	4756	2271
TREVISO	19,76	12705	5859	2058	4495	6095
TRIESTE	12,88	3941	1827	953	2963	1713
UDINE	20	4826	2753	997	2283	2655
URBINO	3,4	2046	724	339	380	517
VALLO DELLA LUCANIA	7,5	10794	887	916	439	810
VARESE	14	5087	2688	956	1480	2238
VASTO	3	2035	741	644	353	560
VELLETRI	18,24	21075	6120	3585	2376	4653
VENEZIA	26,5	13873	6443	2626	2959	4970
VERBANIA	8	1973	1250	511	1035	1145
VERCELLI	10	2704	1583	786	1201	1706
VERONA	25,85	14279	6853	2743	6660	7099
VIBO VALENTIA	9,47	13656	1400	1230	605	918
VICENZA	20,83	17313	5129	2683	2475	5565
VITERBO	12	7403	1987	1239	1386	1836

(Input – Output, registro SIECIC)

Tribunale	Input		Output				
	Numero Mag. corretto	Stock al 31.12.2015	Esecuz. Mobiliari	Esecuz. Immobiliari	Ist. Fallim.	Fallimenti	Altre procedure
AGRIGENTO	16,48	3584	1500	233	181	24	4
ALESSANDRIA	15	4114	2326	597	294	131	31
ANCONA	16,76	4859	2373	418	473	108	32
AOSTA	4	450	535	160	56	30	3
AREZZO	9,98	2715	1657	428	345	131	21
ASCOLI PICENO	9	2022	838	205	164	43	18
ASTI	14,56	2303	1640	324	192	42	12
AVELLINO	23,59	4859	1458	313	259	64	20
AVEZZANO	7	1428	1043	257	59	32	2
BARCELLONA PdG	9	1814	789	190	57	45	4
BARI	43,39	10907	5585	1165	728	191	38
BELLUNO	5,91	1132	498	223	52	24	6
BENEVENTO	22,1	4014	2110	304	187	61	19
BERGAMO	26,88	10506	3380	1067	702	395	49
BIELLA	7	1316	799	183	65	22	9
BOLOGNA	34,83	6348	4900	701	589	226	24
BOLZANO	30	1195	1528	380	100	60	11
BRESCIA	25,92	10175	4327	1177	1130	376	29
BRINDISI	20	2817	1707	331	192	37	8
BUSTO ARSIZIO	18,47	4381	3009	775	330	144	35
CAGLIARI	33,92	8226	3709	632	473	184	19
CALTAGIRONE	7	1740	541	165	39	19	4
CALTANISSETTA	14	1791	557	141	65	25	1
CAMPOBASSO	5,5	1137	875	162	71	17	4
CASSINO	12,38	2639	1447	284	160	37	7
CASTROVILLARI	15,43	3793	1305	594	115	76	6
CATANIA	51,55	17812	4116	1184	613	231	34
CATANZARO	15	6195	8511	220	172	25	7
CHIETI	16,2	1635	1358	274	170	29	21
CIVITAVECCHIA	9	2991	749	396	141	59	3
COMO	15	2762	2326	811	293	180	34
COSENZA	20,78	4666	1848	169	212	28	11
CREMONA	11,4	3416	1663	479	175	63	20
CROTONE	13,36	1440	772	307	116	39	3
CUNEO	14,52	2013	1416	343	207	70	20
ENNA	10,53	1617	669	221	34	28	2
FERMO	8	2584	1149	160	170	43	17
FERRARA	11,43	1496	1502	623	143	127	20
FIRENZE	35,63	6931	4814	990	641	234	56
FOGGIA	38,4	10625	8017	702	262	94	20
FORLI'	11,43	1993	1617	371	216	61	35
FROSINONE	11,45	2865	1580	415	330	48	9
GELA	6	1491	390	171	69	20	1
GENOVA	50,45	4627	4202	1119	421	143	28
GORIZIA	5	843	579	272	68	63	5
GROSSETO	8,5	2456	1619	161	79	15	22
IMPERIA	9,5	1948	1089	200	61	26	8
ISERNIA	5,5	948	593	134	70	28	2
IVREA	8,33	2083	2128	379	164	11	12
LA SPEZIA	11,4	1412	1134	230	134	50	25
LAGONEGRO	10,53	2995	777	278	58	18	2

LAMEZIA TERME	9,5	1214	686	112	43	10	0
LANCIANO	4,2	860	624	156	57	28	2
LANUSEI	3	287	140	42	13	2	2
L'AQUILA	16	1155	651	128	127	4	2
LARINO	4	925	621	169	75	22	8
LATINA	24,36	6583	2122	551	341	140	9
LECCE	33,45	6610	4377	932	354	126	11
LECCO	10	2357	1023	227	139	58	11
LIVORNO	14	3450	2035	424	248	76	54
LOCRI	12,5	1972	1179	58	31	4	1
LODI	8,44	2286	1445	804	165	84	35
LUCCA	15	2981	2248	395	375	98	17
MACERATA	12,55	3283	1835	229	346	79	25
MANTOVA	10,86	3184	1827	426	228	107	23
MARSALA	13	2717	1227	536	107	53	4
MASSA	9,5	2027	1095	283	210	76	10
MATERA	8	2632	1055	231	78	30	8
MESSINA	24,98	4461	2784	459	158	62	8
MILANO	156,15	26163	12129	3046	2473	1042	413
MODENA	18,6	4532	3267	716	449	193	27
MONZA	33,09	9228	4827	1888	558	271	70
NAPOLI	164,51	30806	20254	1049	1105	365	22
NAPOLI NORD	51	4008	2412	299	455	46	11
NOCERA INFERIORE	13,93	3793	2154	283	256	92	12
NOLA	26,21	5207	2412	515	281	166	5
NOVARA	9	2745	1540	418	154	46	6
NUORO	8	963	450	195	35	18	4
ORISTANO	9,5	865	654	250	24	24	2
PADOVA	22,83	6601	3177	789	640	205	36
PALERMO	51,73	10006	7781	841	455	289	11
PALMI	15	2414	978	140	47	33	2
PAOLA	8,5	1296	708	208	60	6	8
PARMA	13,48	2822	2439	323	234	104	34
PATTI	11,58	1918	941	112	45	65	2
PAVIA	20,4	6697	2947	1326	317	123	27
PERUGIA	17,45	6440	2445	501	461	76	31
PESARO	7,47	2401	1259	333	370	97	25
PESCARA	16	3881	2281	328	287	50	15
PIACENZA	7,47	2283	1334	288	199	28	7
PISA	14	3201	2265	385	380	195	33
PISTOIA	9	3112	1395	229	228	85	24
PORDENONE	9,47	2083	1304	366	160	105	18
POTENZA	16,48	3725	1097	207	159	81	3
PRATO	10,8	2579	1331	346	255	130	31
RAGUSA	16,62	4612	1266	591	204	52	13
RAVENNA	11,45	2118	1550	368	185	44	20
REGGIO CALABRIA	16,4	2445	1073	191	112	27	3
REGGIO EMILIA	11,57	5727	3737	626	337	104	18
RIETI	7	1593	777	324	75	16	4
RIMINI	10,45	2044	1452	373	202	66	17
ROMA	229,03	46058	36403	2605	3718	988	104
ROVERETO	5	621	497	136	79	21	14
ROVIGO	7,94	2184	1401	508	240	60	16
SALERNO	35,97	11063	5366	708	378	73	12
SANTA MARIA CV	43,5	8332	5368	869	332	143	13
SASSARI	15,5	2926	1602	464	142	39	4
SAVONA	13	1725	1476	505	145	73	14
SCIACCA	4,5	1147	525	90	37	12	3
SIENA	11	2657	868	227	190	52	21

SIRACUSA	18,5	5002	2014	547	242	136	6
SONDRIO	7	918	519	217	69	13	6
SPOLETO	4,91	1992	1234	195	203	1	11
SULMONA	3	684	368	155	29	17	2
TARANTO	33	6842	3633	897	426	106	28
TEMPIO PAUSANIA	7	3236	686	292	104	17	7
TERAMO	13	3597	2372	402	289	74	13
TERMINI IMERESE	13	2117	1322	278	147	44	3
TERNI	13	2102	1202	366	187	57	7
TIVOLI	10,4	4850	1797	578	248	68	6
TORINO	85,01	14143	10448	2442	848	555	47
TORRE ANNUNZIATA	29,73	3592	2178	213	213	51	18
TRANI	23,35	6345	1856	381	279	101	6
TRAPANI	11	1557	1061	355	88	50	3
TRENTO	12,7	1795	1266	279	168	51	25
TREVISO	19,76	7438	5694	505	530	215	43
TRIESTE	12,88	821	1001	303	78	30	5
UDINE	20	3097	2251	498	203	141	37
URBINO	3,4	1010	350	102	103	12	11
VALLO DELLA LUCANIA	7,5	1304	472	160	50	22	2
VARESE	14	3012	1431	521	165	81	19
VASTO	3	900	589	182	58	30	5
VELLETRI	18,24	7145	3110	970	356	120	14
VENEZIA	26,5	4802	2993	1122	435	165	38
VERBANIA	8	948	647	159	79	18	4
VERCELLI	10	2001	1427	430	119	68	9
VERONA	25,85	5391	3973	1251	669	121	60
VIBO VALENTIA	9,47	1153	713	191	54	23	4
VICENZA	20,83	7267	3474	491	549	279	60
VITERBO	12	2728	1042	332	184	21	3

Appendice C

(efficienza BCC e CCR, input/output-oriented)

Tribunale	SICID				SIECIC				CIVILE
	BCC I-oriented	BCC O-oriented	CCR I-oriented	CCR O-oriented	BCC I-oriented	BCC O-oriented	CCR I-oriented	CCR O-oriented	mix metodi
AGRIGENTO	0,5507	0,5620	0,5495	0,5495	0,4597	0,4763	0,4474	0,4474	0,5088
ALESSANDRIA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,7662	0,8040	0,7661	0,7661	0,8925
ANCONA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,7688	0,8240	0,7187	0,7187	0,8857
AOSTA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
AREZZO	0,9026	0,9022	0,9002	0,9002	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9506
ASCOLI PICENO	0,7154	0,6985	0,6906	0,6906	0,6477	0,6277	0,6271	0,6271	0,6610
ASTI	0,9498	0,9523	0,8473	0,8473	0,7654	0,7784	0,7004	0,7004	0,8196
AVELLINO	0,5634	0,5642	0,5565	0,5565	0,4048	0,4326	0,3948	0,3948	0,4870
AVEZZANO	0,8740	0,8618	0,8249	0,8249	0,7200	0,6974	0,6861	0,6861	0,7676
BARCELLONA PdG	0,7749	0,7490	0,7092	0,7092	0,4999	0,4589	0,4545	0,4545	0,5929
BARI	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,6936	0,7813	0,6060	0,6060	0,8468
BELLUNO	0,8265	0,8071	0,7956	0,7956	0,6697	0,5532	0,5485	0,5485	0,6761
BENEVENTO	0,6395	0,6630	0,6268	0,6268	0,5163	0,5390	0,4964	0,4964	0,5813
BERGAMO	0,9938	0,9946	0,9117	0,9117	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9766
BIELLA	0,7205	0,6780	0,6772	0,6772	0,6580	0,6052	0,6006	0,6006	0,6402
BOLOGNA	1,0000	1,0000	0,9339	0,9339	0,9670	0,9717	0,7923	0,7923	0,9245
BOLZANO	0,8266	0,8659	0,7620	0,7620	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9070
BRESCIA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
BRINDISI	1,0000	1,0000	0,9804	0,9804	0,6390	0,6555	0,5640	0,5640	0,8000
BUSTO ARSIZIO	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8168	0,8614	0,7936	0,7936	0,9137
CAGLIARI	0,7067	0,8375	0,6824	0,6824	0,5706	0,6382	0,5241	0,5241	0,6705
CALTAGIRONE	0,5839	0,5195	0,5084	0,5084	0,4487	0,3486	0,3457	0,3457	0,4305
CALTANISSETTA	0,6268	0,6308	0,6266	0,6266	0,2904	0,3341	0,2860	0,2860	0,4694
CAMPOBASSO	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,7643	0,7168	0,7164	0,7164	0,8583
CASSINO	0,6526	0,6426	0,6402	0,6402	0,5750	0,5927	0,5709	0,5709	0,6116
CASTROVILLARI	0,6818	0,6704	0,6688	0,6688	0,4833	0,5754	0,4788	0,4788	0,5984
CATANIA	0,7758	0,8061	0,7072	0,7072	0,4294	0,6240	0,3856	0,3856	0,6307
CATANZARO	0,8491	0,8475	0,8432	0,8432	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9227
CHIETI	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9299	0,9338	0,8414	0,8414	0,9438
CIVITAVECCHIA	0,8230	0,8060	0,8027	0,8027	0,6069	0,5750	0,5669	0,5669	0,6877
COMO	0,9013	0,9052	0,8969	0,8969	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9505
COSENZA	0,6950	0,7168	0,6401	0,6401	0,4308	0,4448	0,4164	0,4164	0,5545
CREMONA	0,8244	0,8534	0,7785	0,7785	0,6290	0,6394	0,6191	0,6191	0,7226
CROTONE	0,4697	0,4908	0,4680	0,4680	0,6677	0,6800	0,6339	0,6339	0,5682
CUNEO	0,7981	0,8057	0,7945	0,7945	0,8502	0,8572	0,7786	0,7786	0,8090
ENNA	0,5327	0,5348	0,5244	0,5244	0,4196	0,3958	0,3947	0,3947	0,4624
FERMO	0,7146	0,6929	0,6865	0,6865	0,7007	0,6511	0,6474	0,6474	0,6695
FERRARA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
FIRENZE	0,6788	0,7569	0,6650	0,6650	0,9288	0,9405	0,7930	0,7930	0,7888
FOGGIA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,6786	0,8056	0,5785	0,5785	0,8460
FORLI'	0,7898	0,7849	0,7837	0,7837	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8922
FROSINONE	0,9711	0,9723	0,9548	0,9548	0,8348	0,8411	0,8214	0,8214	0,8974
GELA	0,6372	0,5832	0,5705	0,5705	0,5619	0,4328	0,4214	0,4214	0,5020
GENOVA	1,0000	1,0000	0,7398	0,7398	1,0000	1,0000	0,7696	0,7696	0,8773
GORIZIA	0,9216	0,9076	0,9045	0,9045	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9530
GROSSETO	0,7870	0,7621	0,7158	0,7158	0,8185	0,7832	0,7775	0,7775	0,7596
IMPERIA	0,5994	0,5604	0,5598	0,5598	0,5289	0,4913	0,4902	0,4902	0,5254
ISERNIA	0,7053	0,6388	0,5821	0,5821	0,7049	0,6421	0,6285	0,6285	0,6229
IVREA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
LA SPEZIA	0,7242	0,7360	0,7227	0,7227	0,9770	0,9802	0,9111	0,9111	0,8375
LAGONEGRO	0,4565	0,4468	0,4344	0,4344	0,3781	0,3429	0,3247	0,3247	0,3872
LAMEZIA TERME	0,8553	0,8394	0,7850	0,7850	0,4603	0,4645	0,4431	0,4431	0,6330

LANCIANO	0,8636	0,8463	0,7996	0,7996	0,8473	0,7938	0,7467	0,7467	0,7966
LANUSEI	1,0000	1,0000	0,5354	0,5354	1,0000	1,0000	0,4791	0,4791	0,7536
L'AQUILA	0,7248	0,7774	0,6547	0,6547	0,7716	0,7720	0,7612	0,7612	0,7413
LARINO	0,8272	0,7172	0,6110	0,6110	0,9495	0,9266	0,8062	0,8062	0,7653
LATINA	0,5778	0,5871	0,5764	0,5764	0,4718	0,5256	0,4718	0,4718	0,5402
LECCE	0,9419	0,9434	0,9118	0,9118	0,7176	0,7733	0,6247	0,6247	0,8133
LECCO	0,8349	0,8455	0,7944	0,7944	0,5594	0,5267	0,5264	0,5264	0,6732
LIVORNO	0,7750	0,7923	0,7642	0,7642	1,0000	1,0000	0,9833	0,9833	0,8850
LOCRI	0,6406	0,6217	0,6209	0,6209	0,4634	0,4452	0,4395	0,4395	0,5319
LODI	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
LUCCA	0,9074	0,9066	0,9061	0,9061	1,0000	1,0000	0,9307	0,9307	0,9359
MACERATA	0,7367	0,7433	0,7354	0,7354	0,8019	0,8085	0,7892	0,7892	0,7691
MANTOVA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8360	0,8317	0,8282	0,8282	0,9150
MARSALA	0,8607	0,8618	0,8604	0,8604	0,5720	0,6287	0,5664	0,5664	0,7293
MASSA	0,7208	0,7139	0,7059	0,7059	0,7583	0,7731	0,7471	0,7471	0,7350
MATERA	0,9930	0,9929	0,9856	0,9856	0,5132	0,4622	0,4582	0,4582	0,7247
MESSINA	0,6363	0,6340	0,6330	0,6330	0,5320	0,5943	0,4965	0,4965	0,5894
MILANO	1,0000	1,0000	0,8308	0,8308	1,0000	1,0000	0,9082	0,9082	0,9347
MODENA	0,9344	0,9441	0,9174	0,9174	0,9613	0,9703	0,8941	0,8941	0,9315
MONZA	0,9827	0,9848	0,8693	0,8693	1,0000	1,0000	0,7697	0,7697	0,9060
NAPOLI	0,7610	0,7778	0,5270	0,5270	0,7459	0,7871	0,5088	0,5088	0,6502
NAPOLI NORD	0,5853	0,6062	0,4918	0,4918	0,8634	0,8682	0,7909	0,7909	0,6893
NOCERA INFERIORE	0,8780	0,8769	0,8766	0,8766	0,6493	0,6684	0,6482	0,6482	0,7675
NOLA	0,6574	0,6546	0,6545	0,6545	0,5328	0,6452	0,5307	0,5307	0,6212
NOVARA	0,7970	0,7735	0,7698	0,7698	0,7171	0,6961	0,6960	0,6960	0,7339
NUORO	0,5692	0,5338	0,5292	0,5292	0,5567	0,5038	0,4862	0,4862	0,5133
ORISTANO	0,5801	0,5652	0,5652	0,5652	0,7553	0,7274	0,7145	0,7145	0,6431
PADOVA	1,0000	1,0000	0,9949	0,9949	0,8301	0,8552	0,7429	0,7429	0,8983
PALERMO	0,8384	0,8649	0,6807	0,6807	0,8703	0,8889	0,6594	0,6594	0,7735
PALMI	0,4915	0,5052	0,4869	0,4869	0,3234	0,3343	0,3231	0,3231	0,4124
PAOLA	0,6040	0,5765	0,5729	0,5729	0,5536	0,5240	0,5231	0,5231	0,5491
PARMA	0,7172	0,7064	0,7060	0,7060	0,9693	0,9745	0,9595	0,9595	0,8366
PATTI	0,7634	0,7234	0,6790	0,6790	0,5271	0,5043	0,5036	0,5036	0,6026
PAVIA	0,8349	0,8575	0,8091	0,8091	0,9956	0,9970	0,7352	0,7352	0,8497
PERUGIA	0,7989	0,7909	0,7853	0,7853	0,6939	0,7711	0,6251	0,6251	0,7431
PESARO	0,9775	0,9748	0,9619	0,9619	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9842
PESCARA	0,8692	0,8913	0,7772	0,7772	0,6788	0,6879	0,6546	0,6546	0,7528
PIACENZA	0,8429	0,8006	0,7670	0,7670	0,8019	0,7819	0,7802	0,7802	0,7824
PISA	0,6312	0,6112	0,6106	0,6106	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8055
PISTOIA	0,7965	0,7630	0,7461	0,7461	0,8120	0,8033	0,8025	0,8025	0,7787
PORDENONE	0,6610	0,6721	0,6603	0,6603	0,8755	0,8690	0,8635	0,8635	0,7662
POTENZA	0,5049	0,4952	0,4941	0,4941	0,4040	0,3999	0,3809	0,3809	0,4425
PRATO	0,7602	0,7594	0,7558	0,7558	0,9783	0,9762	0,9734	0,9734	0,8662
RAGUSA	0,6580	0,6628	0,6503	0,6503	0,4519	0,5403	0,4495	0,4495	0,5757
RAVENNA	0,8645	0,8645	0,8642	0,8642	0,8142	0,8212	0,8108	0,8108	0,8402
REGGIO CALABRIA	0,6346	0,6400	0,6324	0,6324	0,4274	0,4574	0,4017	0,4017	0,5329
REGGIO EMILIA	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
RIETI	0,6495	0,6183	0,6178	0,6178	0,6700	0,6224	0,6224	0,6224	0,6202
RIMINI	0,9276	0,9283	0,9267	0,9267	0,8396	0,8474	0,8319	0,8319	0,8836
ROMA	1,0000	1,0000	0,6974	0,6974	1,0000	1,0000	0,7717	0,7717	0,8673
ROVERETO	1,0000	1,0000	0,9717	0,9717	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9929
ROVIGO	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9875	0,9875	0,9873	0,9873	0,9937
SALERNO	0,7970	0,8248	0,7965	0,7965	0,4843	0,6368	0,4705	0,4705	0,6821
SANTA MARIA CV	0,6533	0,6977	0,6067	0,6067	0,6416	0,7011	0,5311	0,5311	0,6341
SASSARI	0,8528	0,8782	0,8020	0,8020	0,5633	0,5992	0,5626	0,5626	0,7105
SAVONA	0,8229	0,8259	0,8227	0,8227	0,8515	0,8627	0,8069	0,8069	0,8295
SCIACCA	0,7599	0,6935	0,6378	0,6378	0,6816	0,4719	0,4387	0,4387	0,5605
SIENA	0,6758	0,6438	0,6390	0,6390	0,5709	0,5847	0,5674	0,5674	0,6087
SIRACUSA	0,6370	0,6451	0,6355	0,6355	0,5988	0,6100	0,5974	0,5974	0,6220

SONDRIO	0,6432	0,6457	0,6426	0,6426	0,6700	0,6645	0,6581	0,6581	0,6527
SPOLETO	1,0000	1,0000	0,8509	0,8509	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9627
SULMONA	1,0000	1,0000	0,8872	0,8872	1,0000	1,0000	0,6826	0,6826	0,8924
TARANTO	1,0000	1,0000	0,9534	0,9534	0,6008	0,6748	0,5862	0,5862	0,8036
TEMPIO PAUSANIA	0,7048	0,6237	0,5892	0,5892	0,6086	0,5382	0,5305	0,5305	0,5704
TERAMO	0,6516	0,6707	0,6456	0,6456	0,7602	0,7664	0,7575	0,7575	0,7100
TERMINI IMERESE	0,5801	0,5950	0,5775	0,5775	0,6432	0,6661	0,6015	0,6015	0,6100
TERNI	0,5781	0,5820	0,5749	0,5749	0,6995	0,7184	0,6590	0,6590	0,6336
TIVOLI	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,7973	0,8038	0,7950	0,7950	0,8997
TORINO	1,0000	1,0000	0,8784	0,8784	1,0000	1,0000	0,6840	0,6840	0,8906
TORRE ANNUNZIATA	0,6622	0,6875	0,5619	0,5619	0,6079	0,6248	0,5349	0,5349	0,6023
TRANI	0,6297	0,6364	0,6231	0,6231	0,3825	0,4351	0,3795	0,3795	0,5185
TRAPANI	0,8776	0,8864	0,8659	0,8659	0,6434	0,6437	0,6353	0,6353	0,7578
TRENTO	0,8812	0,9071	0,8579	0,8579	0,8402	0,8492	0,7990	0,7990	0,8533
TREVISO	0,9300	0,9383	0,9210	0,9210	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9648
TRIESTE	0,7792	0,8111	0,6427	0,6427	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8634
UDINE	0,7193	0,7690	0,6746	0,6746	0,8814	0,9027	0,7995	0,7995	0,7864
URBINO	0,8839	0,7769	0,6788	0,6788	1,0000	1,0000	0,8662	0,8662	0,8305
VALLO DELLA LUCANIA	0,5132	0,4351	0,4081	0,4081	0,4671	0,3945	0,3939	0,3939	0,4079
VARESE	0,7658	0,7672	0,7656	0,7656	0,5922	0,6092	0,5920	0,5920	0,6835
VASTO	1,0000	1,0000	0,9367	0,9367	1,0000	1,0000	0,9358	0,9358	0,9681
VELLETRI	0,9358	0,9352	0,9343	0,9343	0,8414	0,8850	0,7302	0,7302	0,8712
VENEZIA	0,8514	0,8700	0,8229	0,8229	0,9518	0,9685	0,7823	0,7823	0,8609
VERBANIA	0,7558	0,7662	0,7537	0,7537	0,6593	0,6991	0,6411	0,6411	0,7150
VERCELLI	0,8331	0,8451	0,7677	0,7677	0,7506	0,7507	0,7503	0,7503	0,7784
VERONA	0,9701	0,9752	0,8922	0,8922	1,0000	1,0000	0,9872	0,9872	0,9636
VIBO VALENTIA	0,5074	0,4636	0,4605	0,4605	0,5186	0,5421	0,5175	0,5175	0,4959
VICENZA	0,7192	0,7257	0,7166	0,7166	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8606
VITERBO	0,5592	0,5727	0,5491	0,5491	0,5366	0,5389	0,5364	0,5364	0,5493
<i>Eff. MEDIA</i>	<i>0,7989</i>	<i>0,7968</i>	<i>0,7557</i>	<i>0,7557</i>	<i>0,7470</i>	<i>0,7522</i>	<i>0,6941</i>	<i>0,6941</i>	<i>0,7497</i>

Distretto	SICID				SIECIC				CIVILE mix metodi
	BCC I	BCC O	CCR I	CCR O	BCC I	BCC O	CCR I	CCR O	
	I-oriented	O-oriented	I-oriented	O-oriented	I-oriented	O-oriented	I-oriented	O-oriented	
Ancona	0,9753	0,9756	0,9696	0,9696	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9863
Bari	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8891	0,8862	0,8815	0,8815	0,9419
Bologna	1,0000	1,0000	0,9715	0,9715	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9929
Bolzano	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Brescia	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Cagliari	0,7973	0,7896	0,7886	0,7886	0,6881	0,6618	0,6421	0,6421	0,7205
Caltanissetta	0,7150	0,6857	0,6705	0,6705	0,6315	0,5700	0,5568	0,5568	0,6207
Campobasso	1,0000	1,0000	0,9420	0,9420	1,0000	1,0000	0,9460	0,9460	0,9720
Catania	0,8016	0,8106	0,8001	0,8001	0,6755	0,6704	0,6700	0,6700	0,7378
Catanzaro	0,7671	0,7730	0,7650	0,7650	0,9871	0,9869	0,9844	0,9844	0,8773
Firenze	0,9105	0,9259	0,8446	0,8446	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9426
Genova	0,9041	0,9041	0,9041	0,9041	1,0000	1,0000	0,9868	0,9868	0,9488
L'aquila	0,8969	0,8951	0,8943	0,8943	0,8666	0,8692	0,8615	0,8615	0,8800
Lecce	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8446	0,8399	0,8353	0,8353	0,9188
Messina	0,7759	0,7705	0,7608	0,7608	0,7334	0,7239	0,7144	0,7144	0,7424
Milano	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Napoli	0,7812	0,9118	0,6509	0,6509	0,9008	0,9137	0,7622	0,7622	0,8097
Palermo	0,8071	0,8265	0,7487	0,7487	0,8385	0,8453	0,8337	0,8337	0,8136
Perugia	0,9043	0,8984	0,8705	0,8705	0,9611	0,9571	0,9020	0,9020	0,9070
Potenza	0,7510	0,7430	0,7293	0,7293	0,5889	0,5614	0,5435	0,5435	0,6443
Reggio Calabria	0,6406	0,6265	0,6229	0,6229	0,6178	0,6018	0,5958	0,5958	0,6118
Roma	1,0000	1,0000	0,8181	0,8181	1,0000	1,0000	0,8805	0,8805	0,9246

Salerno	0,9706	0,9701	0,9642	0,9642	0,8650	0,8583	0,8348	0,8348	0,9068
Sassari	0,8002	0,7768	0,7583	0,7583	0,9075	0,9029	0,8734	0,8734	0,8278
Taranto	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8255	0,8172	0,7993	0,7993	0,9041
Torino	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9673	0,9673	0,9918
Trento	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Udine	0,8640	0,9265	0,8636	0,8636	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9475
Venezia	1,0000	1,0000	0,9890	0,9890	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9973
<i>Eff. MEDIA</i>	<i>0,8987</i>	<i>0,9038</i>	<i>0,8733</i>	<i>0,8733</i>	<i>0,8904</i>	<i>0,8850</i>	<i>0,8645</i>	<i>0,8645</i>	<i>0,8817</i>

Bibliografia

Bartolomeo F. (2016) *La performance dei tribunali italiani nel settore civile [2014-2016]. Il ranking degli uffici sulla base dei principali indicatori di rendimento e delle scoperture di personale*, Ministero della Giustizia. Dipartimento di statistica e analisi organizzativa.

(<https://webstat.giustizia.it/Analisi%20e%20ricerche/Performance%20Tribunali%20settore%20Civile%202016.pdf>)

Bartolomeo F., Bianco M. (2016) *Efficacia (ed efficienza) della giustizia civile in Italia. Una analisi della domanda e dell'offerta alla luce dei progressi recenti*, Confindustria.

(<http://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2017/01/Efficacia-ed-efficienza-della-giustizia-civile-in-Italia-Una-analisi-della-domanda-e-dellofferta-alla-luce-dei-progressi-recenti.pdf>)

Bartolomeo F., Bianco M. (2016) *La performance del sistema giudiziario italiano, un confronto con i principali sistemi giudiziari europei*, Associazione "ItaliaDecide".

(http://www.italiadecide.it/public/documenti/2017/1/23012017_La_performance_del_sistema_giudiziario_italiano_v_2.0.pdf)

Butera F. (2010) *L'organizzazione degli uffici giudiziari e la gestione del cambiamento: un approccio e un progetto*, Fondazione IRSO.

(<http://www.irso.it/wp-content/uploads/Arel-Organizzazione-giudiziarial.pdf>)

Carnevali D., Contini F., Fabri M. (2006) *Tecnologie per la giustizia. I successi e le false promesse dell'e-justice*, Giuffrè, Milano.

Comoglio L. P., Ferri C., Taruffo M. (2011) *Lezioni sul processo civile. II Procedimenti speciali, cautelari ed esecutivi*, Il Mulino, Bologna.

Cooper W. W., Seiford L. M., Tone K. (2007) *Data Envelopment Analysis. A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software*, Second edition, Springer, New York.

Cooper W. W., Seiford L. M., Zhu J. (2011) *Handbook on data envelopment analysis*, Second edition, Springer, New York.

Coviello D., Ichino A., Persico N. (2009) *Giudici in affanno*, Scientific publications. (http://www.andreaichino.it/scientific_publications/mito13.pdf).

De Stefanis S., Pavone A. (1996) *L'analisi dell'efficienza nell'ambito dell'approccio FDH, un'estensione e un'applicazione per gli ospedali di zona*, in Quaderni di Ricerca ISTAT, Istat, Roma.

Di Giacomo V. (2015) *Il nuovo processo civile telematico, aggiornato al D.L. n. 132/2014, conv. con mod. in L. 10 novembre 2014, n. 162*, Giuffrè, Milano.

Di Federico G. (2012) *Ordinamento giudiziario. Uffici giudiziari, CSM e governo della magistratura*, Seconda edizione, Cedam, Padova.

Fantacchiotti M., Fiandanese F. (2008) *Il nuovo ordinamento giudiziario*, Cedam, Padova.

Fornier E., (2015) *Procedura civile digitale. Prontuario teorico-pratico del processo telematico*, Giuffrè, Milano.

Intravaia D. (2009) *Introduzione al processo civile telematico – III parte*, Ordine degli Avvocati di Catania.

(<http://www.ordineavvocaticatania.it/area-avvocati/documenti-servizi-telematici/137-intravaia-07-02-09.pdf>)

Ippoliti R. (2014) *Efficienza tecnica e geografia giudiziaria*, POLIS Working Papers n. 217.

(<http://polis.unipmn.it/pubbl/RePEc/uca/ucapdv/polis0217.pdf>)

Landi L., Pollastri C. (2016) *L'efficienza della giustizia civile e la performance economica*, UPB ufficio parlamentare di bilancio, Focus telematico n. 5.

(http://www.upbilancio.it/wp-content/uploads/2016/07/Focus_5.pdf)

Marselli R., Vannini M. (2004) *L'efficienza tecnica dei distretti di corte d'appello italiani: aspetti metodologici, benchmarking e arretrato smaltibile*, Working papers CRENOS Centro Ricerche Economiche Nord Sud, University of Cagliari and Sassari, Sardinia.

Madhavi A., Balasiddamuni P., Venkataramanaiah M. (2013) *Efficiency estimation of production functions: data envelopment analysis approach*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken.

Mezzacapo A. (2010) *Efficienza del sistema giudiziario italiano: un'analisi di frontiera per gradi di giudizio*, Università degli studi di Salerno. Dipartimento di scienze economiche e statistiche. Dottorato di ricerca, VII ciclo.

(<http://elea.unisa.it/bitstream/handle/10556/164/tesi%20A.M.%20Mezzacapo.pdf;jsessionid=449E025B1C1076BD627EC6E0B82702AE?sequence=1>)

Rana G. (2014) *La governance della giustizia civile: processo, organizzazione, diritti*, Aracne, Roma.

Ray S. (2004) *Data envelopment analysis: theory and techniques for economics and operations research*, Cambridge University Press, Cambridge.

Rizzi D. (2016) *Valutazione dell'efficienza delle agenzie pubbliche*, Dispense. Università Ca' Foscari di Venezia. Dipartimento di Economia, Venezia.

Sciacca M. (2015) *Gli strumenti di efficienza del sistema giudiziario, i nodi critici e l'incidenza della capacità organizzativa del giudice*, CSM - Nona Commissione, Roma.

Sciacca M., Verzelloni L., Miccoli G. (2013) *Giustizia in bilico. I percorsi di innovazione giudiziaria: Attori, Risorse, Governance*, Aracne, Roma.

Wen M. (2015) *Introduction to DEA (chapter 2)*, in Wen M. *Uncertain Data Envelopment Analysis*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin.

Zan S. (2003) *Fascicoli e Tribunali. Il processo civile in una prospettiva organizzativa*, Il Mulino, Bologna.

Zan S. (2004) *Tecnologia, organizzazione e giustizia: l'evoluzione del Processo civile telematico*, Il Mulino, Bologna.