



## Processo Civile

# Il cruscotto della cassazione civile

di [Franco De Stefano](#)

29 novembre 2024

---

## **Il cruscotto della cassazione civile**[\[1\]](#)

di Franco De Stefano

Uno sguardo d'insieme alla recente introduzione di uno strumento di rilevamento, organizzazione e rappresentazione dei dati statistici dell'ufficio giudiziario giudicante di legittimità, funzionale alle scelte di pianificazione di trattazione delle pendenze, ad iniziare da quelle di composizione dei ruoli di udienza e adunanza, funzionale all'adeguamento flessibile ed *in progress* dei relativi strumenti processuali di gestione di pendenze e sopravvenienze ed al complessivo miglioramento della risposta complessiva alla domanda di giustizia di legittimità.

Sommario: 1. Premessa metodologica. - 2. Il cruscotto direzionale, in generale. - 3. Il cruscotto direzionale in Cassazione. - 4. Il ruolo del cruscotto direzionale in Cassazione. - 5. Le utilità offerte dal cruscotto della Cassazione. - 6. Qualche idea sulle opportunità offerte. - 7. Gli interventi coordinati. - 8. Notazioni conclusive.

### **1. Premessa metodologica.**

È innegabile che, con il generalizzato recepimento – a partire dall'introduzione dei programmi di gestione e dalla loro implementazione nella legislazione e nella successiva normazione secondaria di attuazione – di un'impostazione definibile, a fini comunque meramente descrittivi

o in via prudenziale, sostanzialmente aziendalistica di attenzione al risultato quantitativo del “prodotto” della funzione giurisdizionale quale parametro della sua efficienza, negli ultimi anni l’attenzione si è concentrata su quest’ultima soprattutto in termini di riduzione o contenimento dei tempi di lavorazione delle pendenze prima e, in generale, delle sopravvenienze.

È, del resto, questa l’impostazione del PNRR, dal nostro Paese liberamente accettata al momento della sollecitazione dell’erogazione delle risorse europee.

Non è questa la sede per una riflessione o un approfondimento sulla congruità di tale impostazione e della matrice di una simile scelta efficientistica, né per alcuna considerazione sull’utilità o sulla funzionalità dell’opzione di rispondere alla dilagante domanda di giustizia con strumenti volti a consentire alla relativa offerta di rincorrerla, incrementando in termini quantitativi il prodotto dell’attività degli uffici investiti della funzione giurisdizionale, anziché mediante interventi strutturali in grado di incidere sul contesto, sulle condizioni e sulle cause che quella domanda generano, idonei a contenerne l’irrefrenabile espansione e a ridurre l’indispensabilità dell’impegnativa risposta pure così sollecitata.

Una tale impostazione viene qui presa a riferimento come dato di realtà, da studiare e valutare in quanto tale: cioè, da un punto di vista meramente empirico e tecnico, mantenendosi una posizione che si dichiara espressamente volersi mantenere quanto più neutrale possibile in ordine all’assetto assiologico che la sostiene.

Una tale premessa di neutralità non esime, peraltro, almeno dal richiamo al fatto che, a prescindere dalle impellenti esigenze produttivistiche (comunque utili, quando non indispensabili, ad impostare efficienti tecniche di gestione della domanda di giustizia), il “prodotto” su cui si ragiona ed il cui procedimento di realizzazione si analizza è pur sempre una risposta giurisdizionale: non soltanto un bene materiale, per quanto delicato o di lusso possa – di volta in volta – qualificarsi, ma soprattutto un risultato, quello della risoluzione o della prevenzione dei conflitti interpersonali e della ponderata regolazione dei rapporti tra i consociati, quale precondizione per la loro piena realizzazione quali persone umane e nel riconoscimento e contemperamento dei loro diritti e delle loro libertà fondamentali.

In quest’ottica, può comunque anticiparsi la conclusione che l’adozione e la stessa applicazione di strumenti propri della gestione aziendale, finalizzati all’equilibrio – anche solo di lungo termine – della domanda e dell’offerta di “prodotto” all’esito di un procedimento di lavorazione – assimilato sempre più ad una catena produttiva – è, da un lato, indotta da questa impostazione e, dall’altro, comunque in grado di avvalersi dei progressi e degli sviluppi delle tecniche di

organizzazione e gestione aziendale: ai quali va ricondotto anche il “cruscotto” oggi in esame, con una valutazione senz’altro positiva se non altro per le opportunità offerte ai decisori ed ai responsabili.

## 2. Il cruscotto direzionale, in generale.

Un’impostazione sostanzialmente aziendalistica impone, necessariamente, di mutuare dalla relativa disciplina alcuni concetti fondamentali, con l’avvertenza che, appunto, essi vanno applicati a grandezze che, probabilmente, fino a qualche tempo fa non erano considerate a livello di meri manufatti in esito ad un ciclo produttivo: e, così, con la necessaria attenzione alle esigenze di adeguamento indotte dalla peculiarità dell’oggetto del ciclo stesso.

In primo luogo, occorre prendere dimestichezza con l’acronimo KPI, che sta per *Key Performance Indicator*, vale a dire, letteralmente “indicatore chiave di performance”[\[2\]](#) (o di prestazione), una definizione che riflette efficacemente la sua funzione: il compito di tali indicatori è la somministrazione di informazioni (sia a consuntivo che in corso d’opera, a seconda delle esigenze da soddisfare) rispetto alle performance – o risultati attesi o prestazioni – di un determinato processo di produzione di beni o servizi; e deve trattarsi di elementi da monitorare che siano rilevanti ed utili, se non decisivi, ai fini dell’impostazione di una qualunque strategia e del perseguitamento degli scopi prefissati. Generalmente, può – in linea di grande approssimazione – rimarcarsi una differenza sostanziale tra KPI e Obiettivi: i primi sono, infatti, funzionali ai secondi (che possono definirsi, sia pure descrittivamente, i traguardi che un’attività si propone di raggiungere) e forniscono elementi puntuali e misurabili sulle estrinsecazioni, sugli aspetti e sulle caratteristiche della strategia adottata (o, se si vuole, su impostazione e funzionalità delle diverse fasi del processo produttivo).

In questo contesto, “cruscotto direzionale” (o “dirigenziale”, nel senso di messo a disposizione del dirigente, a sua volta inteso quale decisore) – o *dashboard*[\[3\]](#) – può definirsi uno strumento di misurazione e valutazione con la finalità di integrare in un’ottica multidimensionale gli obiettivi strategici, le *performance* attese e il conseguimento di *outcome* desiderati; in particolare, un sistema più o meno articolato di supporto al processo decisionale, in grado di fornire ai decisori tutte e solo le informazioni necessarie, presentandole in un determinato formato, con l’obiettivo generale di migliorare il processo decisionale ampliando la capacità cognitiva dei decisori stessi [\[4\]](#).

Esso presuppone la definizione dei suoi fini ed obiettivi (programmazione, monitoraggio, *performance management*, comunicazione, ecc.), l'identificazione dei suoi utilizzatori e la mappatura del loro fabbisogno informativo, nonché la definizione delle caratteristiche funzionali e grafiche.

Un cruscotto funzionale deve garantire: tempestività (cioè, i dati devono essere forniti nel minor tempo possibile o, comunque, in quello indispensabile al decisore per adeguare opportunamente il proprio operato); chiarezza (immediata leggibilità ed interpretabilità da parte dei responsabili e, in generale, dei decisorii cui quello è rivolto); affidabilità (solidità e genuinità dei dati raccolti); selettività (capacità di somministrare dati organizzati in informazioni prioritarie e fruibili, diverse dalla mera esposizione grezza o collezione di dati analitici interpretabili con difficoltà)[\[5\]](#)

Applicate tali conclusioni alla P.A. ed al ciclo della produzione dei servizi da essa resi (cui, descrittivamente e a questi soli fini, equiparare *mutatis mutandis* la giurisdizione), può convenirsi con chi ascrive il cruscotto ad uno degli strumenti del controllo di gestione: il quale va qualificato come «sistema integrato» in grado di rendere visibile e trasparente, ai vari livelli dell'organizzazione, la traduzione delle linee strategiche in obiettivi operativi, in un contesto che fa maturare la condivisione di strategie ed obiettivi, attraverso le varie fasi nelle quali si realizza l'attività di pianificazione e controllo di gestione. Un cruscotto direzionale – che consenta di tenere sotto controllo l'andamento delle attività, sia sotto il profilo dell'efficienza e della qualità del servizio erogato che dell'economicità della gestione – oltre a svolgere un ruolo importante per le esigenze legate al controllo della gestione (e quindi, di autentica guida all'azione) e al controllo strategico, svolge un importante servizio di supporto per le funzione di indirizzo e controllo dei decisorii[\[6\]](#).

Più in particolare, quanto all'esperienza della funzione giurisdizionale è decisiva la circostanza che la CEPEJ, cioè la Commissione europea per l'efficienza della giustizia costituita in seno al Consiglio d'Europa, ha dedicato, non molti anni addietro (ed anzi, significativamente, in tempi coincidenti con l'avvio della sperimentazione di cui oggi ci si occupa), una specifica attenzione proprio agli strumenti di rilevazione dei dati nel sistema giudiziario.

In quella sede definito il cruscotto di indicatori, in base ad una definizione ormai classica quale “rappresentazione visiva dei dati sotto forma di tabelle, diagrammi, grafici, codificati con scale di colori che mira a tracciare, analizzare e visualizzare dati sul livello di prestazione di un'organizzazione o di un processo” e quindi[\[7\]](#) quale “strumento per comprendere, gestire e

migliorare le prestazioni di una data organizzazione, sistema, o processo, incentrando l'attenzione sugli indicatori di prestazione rilevanti”, è stato – in esito alla 36a seduta plenaria del 16 e 17 giugno 2021 della CEPEJ – adottato un articolato “Handbook on Court Dashboards” (“Manuale sui cruscotti giudiziari”)[\[8\]](#).

La sua complessità ne impedisce un approfondito esame in questa sede: dovendo allora qui essere sufficiente un richiamo alla sua ampia strutturazione, idonea a fornire agli operatori le indicazioni necessarie per la costruzione di cruscotti efficienti ed utili[\[9\]](#), a loro volta funzionalizzati a migliorare l’efficienza della risposta di giustizia.

Anche in questo caso, può dirsi che la linea di tendenza degli studiosi dell’efficienza del sistema giudiziario è quella di acquisire strumenti di gestione consapevole del ruolo, questo da intendersi sia come funzione vera e propria nell’assetto istituzionale, sia come magazzino o coacervo degli affari di cui è richiesta la trattazione e l’esaurimento in termini di efficiente risposta di giustizia.

### **3. Il cruscotto direzionale in Cassazione.**

Come rilevato dalla Prima Presidente nella sua relazione all’inaugurazione dell’anno giudiziario 2024, la Corte di cassazione ha avviato, dalla fine del 2021, un progetto diretto a sviluppare un sistema di monitoraggio dei dati statistici e delle attività giudiziarie sulla gestione dei procedimenti civili e penali della Corte.

Alla sua realizzazione hanno contribuito il Politecnico di Milano e la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), con la collaborazione del CED della Corte di cassazione, in forza di Convenzione sottoscritta tra il Ministero della Giustizia e la Conferenza dei Rettori delle Università italiane.

Dal settembre 2023 è operativo il Cruscotto per il settore civile, mentre è in corso di realizzazione, sviluppo ed applicazione quello per il settore penale; pertanto, anche in considerazione delle specifiche esperienze finora maturate, si concentra qui l’attenzione su quello civile, rimandati ad altre sedi gli approfondimenti su quello penale.

Nell’impostazione della Prima Presidenza, il “cruscotto direzionale” realizzato per la Corte (e, al momento, funzionante per il settore civile) assolve a quattro principali funzioni, tra loro sovrapponibili e intersecabili:

- 1) una funzione operativa (o cognitiva), diretta a descrivere lo stato delle cose momento per momento e le *performance* o prestazioni dell’organizzazione nel tempo;
- 2) una funzione analitica (letteralmente, di analisi dei dati), diretta a presentarli in modo chiaro e leggibile per l’utente destinatario;
- 3) una funzione tattica: di filtraggio dei dati e di combinazione tra loro dei filtri per consentire un’interpretazione più dettagliata e precisa dello stato dell’arte e delle dinamiche storiche dei dati;
- 4) una funzione strategica, intesa a far emergere le potenziali evoluzioni rispetto ad obiettivi di medio e lungo termine e, quindi, consente di valutare, in termini prognostici, quali interventi privilegiare per il loro raggiungimento.

In tale prospettiva, questo strumento fornisce una rappresentazione aggiornata sostanzialmente in tempo reale (con frequenza tendenzialmente giornaliera) dello stato di avanzamento dei procedimenti della Corte, attingendo direttamente dal sistema informatico interno (al momento, per civile, il SIC).

Il cruscotto è pensato come strumento aggiuntivo e non sostitutivo delle rilevazioni e delle elaborazioni di competenza dell’Ufficio Statistico della Corte, predisposte e pubblicate con frequenza almeno mensile: in altri termini, si tratta di uno strumento versatile di interpretazione, combinazione, lettura e approfondimento dei dati grezzi comunque disponibili.

Nella pratica, sono stati sviluppate due specie di cruscotto, entrambe visualizzabili via web e fruibili senza necessità di installazione di programmi dedicati, ma differenti nel tipo di indicatori inclusi – ripartiti in diverse schede di analisi – e nell’obiettivo di utilizzatori definito: il Cruscotto direzionale e il Cruscotto sezonale.

Il primo (Cruscotto direzionale) è destinato ai vertici della Corte, che accedono alle informazioni di carattere generale relative all’andamento del Settore (civile o penale) di interesse: l’assoluta specialità dello strumento, essendo appunto riservato alle posizioni direttive apicali, impedisce la sua illustrazione analitica in questa sede.

Il Cruscotto sezonale, invece, è destinato principalmente ai presidenti di sezione – titolari e non titolari – ed ai magistrati addetti alle attività di spoglio, che possono così disporre in ogni momento di dati immediatamente fruibili sull’andamento degli indicatori principali con un dettaglio utile alla gestione della sezione stessa (ad es. la classificazione dei fascicoli per materia, la pendenza per ciascuna di esse, la sopravvenienza, lo stato di lavorazione dei procedimenti

dalla fase della preparazione della trattazione a quella successiva all'udienza o all'adunanza, compresi i tempi di lavorazione e deposito).

Entrambi i Cruscotti, poi, contengono una scheda denominata “Obbiettivi e previsioni”, composta di due sezioni.

La prima, statica, riporta gli obiettivi semestrali da perseguire in termini di pendenze per ogni sezione, al fine di raggiungere l'obiettivo finale di volta in volta previsto, che, attualmente e com'è noto, è quello fissato dal PNRR; è un piano di riduzione dell'arretrato calcolato a partire dalle pendenze in essere a marzo 2023 e dalla media di ricorsi iscritti (dodici mesi) e di ricorsi definiti nei tre mesi precedenti; e viene rappresentato in modo tale da consentire il raffronto tra gli obiettivi intermedi e quello finale, durante il tempo preso a riferimento per conseguire il secondo.

La seconda, invece, ha natura dinamica, perché propone una proiezione, ossia opera una stima ipotetica futura in base al ritmo di lavoro dei tre mesi precedenti alla data di consultazione e della media mensile delle iscrizioni degli ultimi 365 giorni. Il variare delle condizioni (tra cui, a titolo esemplificativo, l'aumento o la diminuzione delle sopravvenienze, la modifica dell'organico, la frequenza e l'intensità dell'impegno per ogni singola udienza o adunanza) influenza, di conseguenza, nel singolo momento in cui è operata, la stessa proiezione, che è suscettibile di modificarsi nel tempo ed anzi è pensata per variare in rapporto alla variazione dei dati immessi e relativi alla diversa situazione del tempo in cui questi sono elaborati. L'indicazione assolve, pertanto, ad una funzione strategica mirata a somministrare gli elementi indispensabili per consentire di verificare la correttezza delle scelte gestionali già prese e, se del caso, di adottare gli eventuali adeguamenti per perseguire l'obiettivo prefissato nel medio-lungo periodo.

#### 4. Il ruolo del cruscotto direzionale in Cassazione.

Ora, deve convenirsi con l'Autrice<sup>[10]</sup> che qualifica il cruscotto “espressione di una mutata cultura dei giudici della Corte, consapevoli che il loro ruolo non si limita all'impegno di studio, ricerca, approfondimento per garantire l'esatta osservanza e l'uniforme interpretazione della legge e l'unità del diritto oggettivo nazionale’ della legge, in vista di una razionale sintesi coerenziatrice dei plurimi indirizzi interpretativi nell'ambito di un confronto sia interno che con la giurisdizione di merito, ma si traduce anche nel contributo propositivo ad un efficace assetto organizzativo in grado di coniugare fluidità e tempestività dei processi lavorativi, ampia

collaborazione tra le diverse componenti dell'ufficio, sollecita individuazione delle eventuali criticità ostative al rispetto di tempi ragionevoli nella definizione delle procedure”.

È indubbio, poi, che l'adozione, l'implementazione e, soprattutto, il costante utilizzo del cruscotto possono concretare l'estrinsecazione di una concezione del ruolo del dirigente dell'ufficio giudiziario innovativa, frutto di un lungo e complesso percorso.

Si può, al riguardo, condividere l'individuazione di un'ideale linea evolutiva, che parte dalla previsione costituzionale (dell'art. 107, comma terzo, della Carta fondamentale) della differenziazione dei giudici soltanto in base alle funzioni svolte e della soppressione del previgente assetto gerarchico (in virtù della legge 24 maggio 1951, n. 392), si consolida negli interventi della Consulta[\[11\]](#) a tutela dell'indipendenza già solo nella necessaria motivazione dei provvedimenti di revoca delle assegnazioni degli affari e poi si afferma, capillarmente, nella previsione di un ruolo dei dirigenti intermedi caratterizzato sempre più da una collaborazione con i dirigenti dell'ufficio (basti ricordare gli artt. 42-bis, 47 e 47-quater ord. giud., introdotte con d.lgs. 51/1998), con riserva ai primi di precisi compiti di organizzazione del lavoro, di sorveglianza sui servizi di cancelleria, di vigilanza sui magistrati componenti la sezione, di promozione di scambi di informazioni in ordine agli orientamenti giurisprudenziali maturati all'interno della stessa. In tale contesto, un ruolo decisivo ha svolto ed assunto la normativa secondaria del Consiglio superiore della magistratura, “tesa a superare l'idea tradizionale della dirigenza come approdo di un *cursus honorum* e come esercizio di poteri insindacabili e a valorizzare la dimensione di servizio che richiede sensibile attenzione a tutti gli ambiti interessati dall'amministrazione della giustizia” [\[12\]](#).

Alla tradizionale concezione dell'esercizio del potere giurisdizionale, sempre più inteso come servizio reso alla collettività[\[13\]](#), si è via via sostituita altra, connaturata alla costituzionalizzazione del principio (peraltro, già recepito a livello sovranazionale e vincolante in forza dell'adesione della Repubblica italiana alla Convenzione europea per la salvaguardia dei diritti dell'Uomo e delle libertà fondamentali) della ragionevole durata del processo, che esige ormai una chiara consapevolezza del nesso inscindibile tra fattore tempo e organizzazione come “precondizione di effettività di una risposta giudiziaria che sappia coniugare tutela dei diritti fondamentali, efficienza, tempestività, qualità delle decisioni all'esito di un processo che ponga al centro il rispetto del diritto di difesa e il contraddittorio” [\[14\]](#).

In quest'ottica, “il cruscotto costituisce l'indice di una nuova dimensione professionale del giudice di legittimità, consapevole che l'efficiente strutturazione dell'ufficio, il corretto

funzionamento dell'attività giudiziaria e dei servizi ad essa correlati, la complessiva capacità di fornire risposta alle numerose e sempre nuove domande di giustizia sono il frutto dello sforzo ideativo e progettuale di tutte le varie componenti, chiamate a fornire il loro corale contributo propositivo in una dimensione collaborativa e partecipe delle scelte da compiere, possibilmente d'intesa anche con l'avvocatura, interlocutore ineliminabile della magistratura” [\[15\]](#).

È innegabile che l'introduzione del cruscotto direzionale e la sua stessa diurna e continuativa disponibilità deve indurre “i giudici di legittimità ad affinare le loro conoscenze tecnico-giuridiche e ordinamentali, la sensibilità e l'attenzione al tema dell'organizzazione quale dimensione complessa che opera su molteplici livelli e di cui essi si rendono garanti, ad acquisire la consapevolezza del rilievo centrale di dati attendibili su cui costruire proposte efficaci”.

Infatti, “organizzare significa, innanzitutto, conoscere la Corte in tutte le sue articolazioni, analizzare i flussi degli affari, le pendenze, le definizioni, predisporre seri e concreti piani di definizione e di recupero dell'arretrato, avere piena contezza delle varie fasi del lavoro sia più squisitamente giudiziario che amministrativo, tra loro inscindibilmente connessi, al fine di cogliere eventuali criticità e di porvi sollecitamente rimedio, elaborare, all'esito di un'attenta analisi, progetti in vista di un servizio più moderno e rispondente alle attese di un corpo sociale in continuo divenire, oltre che del conseguimento degli obiettivi fissati dal PNRR.

Impegnarsi per fornire una risposta effettiva alla tutela dei diritti fondamentali, assicurare l'accesso e la trasparenza dei dati disponibili, delle informazioni, delle decisioni e delle logiche ad esse sottese, rafforza la legittimazione dell'intera Corte, di quanti vi operano e, più in generale, dell'intera magistratura.

Rendere conto all'intera collettività della propria azione, dei risultati conseguiti e delle criticità perduranti è fondamentale per superare lo schermo di diffidenza e di sfiducia che spesso connota i rapporti tra giustizia e cittadino” [\[16\]](#).

È innegabile che queste considerazioni valgono a maggior ragione per i direttivi della Corte di cassazione: i cincquantanove presidenti di sezione, dodici dei quali soltanto titolari delle rispettive sezioni civili e penali, rivestono, formalmente e sostanzialmente, la qualifica di ufficio direttivo giudicante di legittimità; e hanno assunto via via un ruolo sempre più incisivo nella gestione dell'organizzazione del lavoro, ben maggiore rispetto a quello di meri presidenti dei singoli collegi giudicanti: sul quale non è questa la sede per ulteriori riflessioni [\[17\]](#).

## 5. Le utilità offerte dal cruscotto della Cassazione.

Come è possibile ricavare dalla sua stessa struttura, il cruscotto rende disponibili in tempo reale i dati aggiornati, alimentati da un'interazione continua con i sistemi informatici in funzione, alle ventiquattro ore precedenti e relativi alla gestione dei ricorsi. È, pertanto, un innovativo strumento dinamico, non solo perché integra l'elaborazione statistica già effettuata su base mensile dalla Corte e destinata a confluire nella statistica ufficiale curata dal ministero della Giustizia su base trimestrale, semestrale, annuale, ma, soprattutto, perché il monitoraggio è costante ed aggiornato.

Infatti, la disponibilità immediata di dati raffinati e depurati, per quanto possibile, di inevitabili errori (false pendenze, difetti di imputazione, ritardi nelle annotazioni, ecc.) è fondamentale per il dirigente dell'ufficio giudiziario e i presidenti titolari delle sezioni, o, comunque, per tutti coloro (compresi i presidenti non titolari, coordinatori o meno di una delle aree interne alla sezione di assegnazione), per avere piena contezza dell'efficacia dell'assetto organizzativo adottato, per introdurre eventuali correttivi, per intervenire prontamente rispetto a situazioni di ritardo riscontrate nell'adozione delle decisioni, nel deposito delle motivazioni dei provvedimenti da parte del relatore, nella sottoscrizione degli stessi da parte del presidente del collegio. È, altresì, funzionale ad una perequazione dei carichi di lavoro tra i singoli magistrati componenti la sezione e ad una più razionale distribuzione degli affari tra le diverse aree specialistiche interne alla sezione stessa in caso di obiettive, rilevanti asimmetrie rispetto alle unità di organico effettivamente disponibili [\[18\]](#).

Il carattere intuitivo, l'immediatezza dell'utilizzo, la duttilità e l'agilità dello strumento ne hanno reso possibile, dopo una pur sempre necessaria fase di illustrazione e formazione, la fruizione da parte dei presidenti di sezione – titolari e non, ma pure degli spogliatori o degli altri consiglieri che vi fossero stati delegati – senza la necessità dell'assistenza tecnica di personale qualificato (che, invece, resta necessaria per estrarre i dati ed elaborarli in tabelle e grafici quanto all'impiego di altri strumenti, quali, ad esempio, la “consolle del Presidente” o il c.d. “pacchetto ispettori”, del resto ispirati ad altre finalità e comprensibilmente connotati da un maggior livello di sofisticazione).

Come icasticamente sottolineato [\[19\]](#), attraverso una costante analisi dei dati contenuti nel cruscotto direzionale, raggruppati organicamente per temi e settori di ricerca, il dirigente dell'ufficio e i presidenti titolari e non titolari delle sezioni sono attualmente in grado di verificare in tempo reale il conseguimento, entro i tempi prefissati, degli obiettivi concordati e di

modificare e adeguare le scelte a suo tempo adottate in base alla rilevazione dei risultati *medio tempore* ottenuti, suscettibili di utile confronto e discussione – anche collegiale – all'interno delle singole sezioni e fra presidenti titolari delle diverse sezioni in un'ottica di rappresentazione coordinata dell'ufficio.

In particolare, rimandando ad altri contributi degli specialisti e dei progettisti per una analitica illustrazione, il cruscotto sezionale (sul quale è forse opportuno concentrare l'attenzione, per il carattere assai specialistico di quello riservato ai vertici della Corte) prevede una schermata di apertura, ove si precisa: *“Il cruscotto di monitoraggio fornisce una rappresentazione aggiornata su base giornaliera dello stato di avanzamento dei procedimenti della Sezione e attinge direttamente dal sistema informatico interno. Per questo motivo i dati visualizzati potrebbero riportare piccole imprecisioni, che sono poi corrette nella reportistica ufficiale trimestrale. La sua funzione è quindi di aiuto al controllo del lavoro e alla pianificazione di breve e medio periodo delle attività e non di valutazione strategica, come è il caso invece della reportistica ufficiale. Lo strumento di visualizzazione è costituito da diverse schede che possono essere navigate tramite PC, tablet o smartphone. Le grafiche sono interattive, l'utente può quindi filtrare i dati desiderati ed evidenziarne i dettagli informativi.”*

Le singole schede riguardano poi, sempre con la possibilità di riferire i rilevamenti a specifici momenti o lassi temporali e di applicare filtri anche trasversali: i procedimenti pendenti; lo stato di lavorazione dei pendenti; la ripartizione per materia dei pendenti (con l'utile suddivisione ulteriore per aree); i dati dei definiti (utilmente disaggregabili per tipologie di provvedimento, epoca di iscrizione a ruolo, tempi di definizione complessivi e così via); le materie dei definiti (anche qui riagggregabili e disaggregabili in funzione di una o più di esse e delle sezioni e rispettive aree di attribuzione); il *disposition time* (con possibilità di confronto tra due periodi discrezionalmente scelti, ma, per sua stessa natura, non disponibile – allo stato – per l'anno in corso); l'indice di ricambio; le udienze (con indicazione sia del carico medio per relatore, sia della media dei definiti); infine, gli obiettivi (in relazione a quelli del PNRR, ma con facoltà di fissarne discrezionalmente altri; e specificamente evidenziati sia quelli per pendenze che quelli per *disposition time*).

## 6. Qualche idea sulle opportunità offerte.

L'illustrazione pratica di ognuna di queste non è possibile nei tempi a disposizione e si rinvia, pertanto, alla sperimentazione sul campo.

Ma, fin d'ora e in via di prima approssimazione (e, pertanto, senza porre limiti alle possibilità di fruizione), si può ipotizzare un impiego massivo dello strumento:

- a) in generale, da parte dei presidenti titolari o da quelli coordinatori di area per verificare il corretto funzionamento dei meccanismi interni di gestione delle pendenze;
- b) da parte di tutti i presidenti, titolari e non e dei singoli collegi giudicanti, per il rilevamento delle eventuali criticità – o, al contrario, per il rilievo delle auspicabili utilità – nelle fasi non strettamente dipendenti dal lavoro di coordinamento dei colleghi o all'interno dei collegi, cioè in quelle, complementari ma indispensabili, della fluidità delle lavorazioni complessive in cancelleria: in tal caso, in stretta cooperazione con i responsabili di questa e col personale, ivi compreso – a seconda delle concrete modalità di organizzazione prescelte – quello dell'Ufficio per il processo;
- c) da parte di tutti i presidenti, titolari e non e dei singoli collegi giudicanti, per la verifica della fluidità dei procedimenti e dei tempi di pubblicazione e dell'attività della cancelleria a tal fine preposta, se del caso con adeguato coinvolgimento dei dirigenti di quella, in relazione ai singoli ricorsi o a gruppi di ricorsi per settori di attività, onde intervenire sulle criticità e individuare i settori o segmenti procedurali in cui sollecitare il superamento dei ritardi nell'apprestamento delle attività serventi alla preparazione del singolo ricorso e, poi, delle fasi successive alla decisione;
- d) da parte dei presidenti titolari per verificare l'adeguatezza della ripartizione in aree in relazione all'andamento delle relative sopravvenienze e pendenze in relazione al numero delle udienze e adunanze fissate;
- e) da parte dei presidenti titolari – se del caso, opportunamente coinvolti anche i non titolari – per modulare periodicamente le linee strategiche (ovvero di orientamento generale) da applicare – o da delegare ad applicare – per la ponderata formazione dei singoli ruoli di udienza o adunanza;
- f) da parte di coloro che si occupano della formazione dei ruoli di udienza o adunanza, per la composizione sempre più consapevole e meditata di quelli ed al fine di conseguire una progressiva erosione delle pendenze afflitte da più risalenti epoche di iscrizione a ruolo;
- g) da parte dei presidenti di collegio per verificare l'andamento dei tempi di deposito da parte degli estensori e prevenire le anomalie (con l'avvertenza che non pare di immediata ed intuitiva disponibilità la verifica nominativa delle singole situazioni, dovendo al riguardo attivarsi

separati strumenti) nel lavoro dei colleghi o all'interno dei collegi;

- h) da parte di tutti gli spogliatori per indirizzare ed orientare l'attività di spoglio alla più opportuna composizione delle categorie di “magazzino” e, poi, degli stessi ruoli di adunanza e di udienza;
- i) da parte di tutti gli operatori coinvolti per la verifica della congruità del funzionamento del procedimento di proposta di definizione accelerata (anche per intervenire, in caso di incongrui scostamenti dalle medie fisiologiche di “opposizioni”, sui redattori delle proposte stesse, pure soltanto per sottoporre loro le problematiche indotte da una eccessiva tendenza ad istanze di decisione).

## 7. Gli interventi coordinati.

La filosofia e l'impostazione del cruscotto direzionale ha implicato l'adozione di altri interventi di sistema, indispensabili per coordinare i diversi ambiti interessati.

È stato necessario definire con puntualità, nel rispetto delle previsioni processuali e con un'interazione costante anche in fase progettuale, le diverse cadenze procedurali e, all'interno di ciascuna di esse, i tempi e le modalità di lavorazione, oltre che la corretta individuazione delle attribuzioni di ciascuna componente; importante e delicato è stato, poi, il momento di individuazione attenta delle definizioni da attribuire ai termini prescelti, anche al fine di prevenire eventuali ambiguità nella interpretazione dei dati; infine, si è reso necessario implementare la digitalizzazione ed il raccordo con i database informativi del SIC e di quelli ad esso collegati, in modo da consentire modalità e meccanismi di aggiornamento automatico a cadenze prefissate nel corso della giornata; né si è mancato di rendere possibile un adeguato raffronto con gli anni decorsi (che pure hanno compreso la parentesi – auspicabilmente eccezionale – del periodo pandemico), popolando il database dei dati storici del lavoro a partire dal 2019.

Contemporaneamente, sono stati istituiti gruppi di lavoro interdisciplinari per seguire lo sviluppo del progetto complessivo, cui hanno concorso, oltre ai professori del Politecnico di Milano, i magistrati del Segretariato generale, il personale giudiziario e amministrativo del CED, l'ufficio statistico della Corte di cassazione: con successiva messa a disposizione dei risultati di tali discussioni collegiali per il confronto con i presidenti titolari e non titolari delle sezioni, con il Presidente aggiunto e con la Prima Presidente. Questa modalità di interazione tra le diverse

professionalità si è rivelata determinante per condividere progetti e scelte destinati a riverberarsi, nella quotidiana attività della Corte, sull'efficacia della sua azione e sull'assetto organizzativo e tabellare [20].

È intuitivo che, a mano a mano che il cruscotto si raffina con la disponibilità sempre più sofisticata di dati ed elementi, sarà possibile individuare i settori dei nuovi interventi, interdisciplinari o meno, nonché gli oggetti delle successive interlocuzioni con tutti i coprotagonisti della gestione dell'ufficio, a cominciare dal personale non togato (cancellieri e ufficio del processo in generale).

## 8. Notazioni conclusive.

È stato efficacemente sottolineato [21] che “il cruscotto direzionale si è rivelato, sotto questo punto di vista, non un ordinario sistema di analisi e di gestione di dati conoscitivi, ma una sollecitazione importante a ripensare in chiave più moderna l'intero assetto della Corte di cassazione in modo da renderla più rispondente alle esigenze di una società in continua evoluzione, al rispetto della centralità del tempo nella vita delle persone, alle programmate politiche economiche di crescita e di sviluppo del Paese, influenzate anche dai tempi della giustizia nel settore civile”.

Al contempo, “il carattere assolutamente innovativo dell'esperienza vissuta dalla Corte di cassazione ha una valenza generale che trascende il peculiare assetto dell'ufficio in cui è maturata e meriterebbe ampia condivisione con gli uffici di merito, con l'Organo di governo autonomo della Magistratura, con la Scuola Superiore della Magistratura nella consapevolezza che il confronto fra le diverse Istituzioni sulle buone prassi rappresenta un'occasione utile e preziosa per suggerire ulteriori contributi propositivi e per riannodare i fili di un dialogo, talora spezzato, tra magistrati e collettività” [22].

Una gestione con mezzi moderni, duttili ed interattivi, di una pendenza dalla composizione spesso inadeguatamente conosciuta e dal peso sempre soffocante non è più differibile.

Il ruolo del dirigente dell'Ufficio, sia pure nella sua declinazione specifica propria dell'ufficio direttivo di presidente di sezione in Cassazione, deve quindi evolversi verso una compartecipazione proattiva nell'organizzazione della gestione della sezione, ad iniziare dalla consapevole composizione dei ruoli delle udienze e delle adunanze, in uno alla specifica e mirata utilizzazione degli strumenti processuali deflattivi specificamente disegnati (come, appunto, nel

caso della Corte di cassazione, la proposta di definizione accelerata), con una disponibilità ad un'impostazione progettuale che va ben al di là del primario e fondamentale compito di organizzazione della giurisprudenza e della decisione della mole – pure, sempre crescente – di ricorsi da definire. Sarà, infine, importante che anche sugli strumenti incisivi, a tal fine offerti, di piena e completa informazione dello stato di pendenze e sopravvenienze, ci si possa confrontare, nel pieno rispetto dei ruoli, con gli altri magistrati dell'ufficio, gli altri dirigenti ed il personale di cancelleria indispensabile a sostenere le scelte gestionali.

**[1]** Testo dell'intervento tenuto il 28 ottobre 2024 a Scandicci, Villa Castel Pulci, al 3° modulo del Corso per magistrati neodirettivi e neo-semidirettivi (art. 26-bis, co. 5 bis, D.Lgs. n. 26/2006), organizzato dalla Scuola Superiore della Magistratura (cod.: FPFP24020-DIR24001).

**[2]** I. Tsiouras, *La progettazione del sistema di gestione per la qualità nelle organizzazioni ad alta intensità informativa. Dalla ISO 9000 alla modellazione del business*, F. Angeli editore, 2005, pp. 99 ss.

**[3]** La definizione, icastica, di “schermata che permette di monitorare in tempo reale l'andamento dei report e delle metriche più importanti” è in S. Ruffini, *Competenze Digitali per la PA - Termini, definizioni e acronimi*, Youcanprint editore (e-book), p. 65.

**[4]** Aa.Vv., *La valutazione delle performance per il governo strategico delle Aziende Sanitarie Pubbliche*, EGEA editore (e-book), 2013, p. 48, ove riferimenti bibliografici.

**[5]** Aa.Vv., *La valutazione etc., cit.*, p. 49, ove si specifica pure che, inoltre, il buon cruscotto direzionale deve essere in grado di rappresentare la performance attraverso: a) indicatori “sempre validi”, con potenziale diagnostico elevato indipendentemente da obiettivi strategici specifici; b) indicatori specifici, da attivare in presenza di obiettivi strategici definiti e delle correlate leve azionate e iniziative strategiche perseguiti per evitare il rischio di “omologazione”.

**[6]** A. De Luca, *Il sistema di controllo di gestione in INPS: la misurazione e la valutazione delle performance*, in *Lavoro nelle P.A.*, fasc.1, 2013, pag. 83. Vi si osserva che “il ‘controllo’, da attuare nelle sue diverse espressioni, manifestazioni e applicazioni, deve essere inteso come quella funzione che rende i sistemi capaci di autoregolamentazione e non già come mera ‘verifica di conformità’ degli atti ... alle prescrizioni normative e regolamentari. Per incidere efficacemente sull’efficienza, efficacia e qualità dei servizi non è sufficiente promuovere iniziative di controllo che intervengano solo al termine del ciclo produttivo, ma occorre inserire tale valutazione all’interno di un sistema di ‘controllo di gestione’ che consenta, in itinere, di attivare modifiche organizzative ed operative in direzione di obiettivi assegnati. Tutto ciò nell’ambito di un corretto

e trasparente sistema di regole e rapporti, dovendo considerarsi in sede di analisi e valutazione le diverse specificità e i differenti contesti socio-economici ed ambientali nei quali si trovano ad operare le strutture”.

**[7]** R. Eccles, *The performance measurement manifesto*, in Harvard Business Review, (1991) 69(1), pp. 131-137.

**[8]** Reperibile all’URL <https://rm.coe.int/cepej-2021-8-handbook-on-court-dashboards-en/1680a2c2f6>.

**[9]** Questo il contenuto, poi analiticamente sviluppato:

- A. Content of the dashboards. A.1 General definitions and purpose. A.2 Initial classification of the dashboards. A.3 Recommended KPIs for courts systems.
- B. Visualisation of data. B.1 Data filtering. B.2 Composition of KPIs, layout and flow. B.3 Types of visual representation and correct use of colours.
- C. Court-level template dashboards. C.1 Overall court performance. C.2 Incoming and pending cases in multiple case categories. C.3 Resolved cases comparison between different case categories. C.4 Focus on an individual case category. C.5 Timeframes comparison between multiple case categories. C.6 National overview.
- D. Judge-level template dashboards. D.1 Electronic task board. D.2 Case counts and CR dashboard. D.3 Pending cases dashboard. D.4 Resolved cases dashboard.
- E. Technical requirements. E.1 Data availability and access. E.2 Dashboard platform (software).
- F. Guidelines for creating court dashboards.

**[10]** M. Cassano, *Misurare per apprendere e migliorare: il cruscotto direzionale della Cassazione*, in *La Magistratura*, 2024, on line dal 14/10/2024.

**[11]** Corte cost. 18 luglio 1973, n 143.

**[12]** M. Cassano, *op. ult. cit.*, § 1.1.

**[13]** Fondamentali le prese di posizioni che si leggono in Cass. civ., Sez. U., 9 ottobre 2008, n. 24883, a mente della quale va preso atto “dell’affievolirsi dell’idea di giurisdizione intesa come espressione della sovranità statale, essendo essa un servizio reso alla collettività con effettività e tempestività, per la realizzazione del diritto della parte ad avere una valida decisione nel merito in tempi ragionevoli”. Una tale impostazione si è consolidata nella giurisprudenza di legittimità:

tra le ultime, Cass. civ., Sez. U., 17 gennaio 2019, n. 1248, oppure Cass. civ., ord. 4 ottobre 2024, n. 26046.

**[14]** M. Cassano, *op. loc. ult. cit.*

**[15]** M. Cassano, *op. ult. cit.*, § 1.2.

**[16]** M. Cassano, *op. loc. ult. cit.*

**[17]** Basti pensare che, in base all'art. 224 della Circolare del C.S.M. per la formazione delle tabelle per il prossimo quadriennio (diramata, com'è noto, con nota 08/07/2024, n. P13382/24 del CSM), in linea generale i presidenti di sezione non titolari collaborano con il titolare con incarichi e modalità determinate nelle tabelle dell'ufficio, anche al fine di evitare l'insorgere di contrasti inconsapevoli tra le decisioni, come pure nella determinazione di criteri omogenei ed efficaci con cui individuare i processi destinati alla pubblica udienza, nonché della elaborazione dei criteri generali per la formazione del ruolo di udienza. Le tabelle in vigore, del triennio 2020-2022 e tuttora in regime di *prorogatio*, disciplinano minuziosamente le attribuzioni dei presidenti non titolari, al § 14:

“14.1. Il presidente di sezione non titolare presiede i collegi e svolge la correlata attività giudiziaria, collabora con il presidente titolare nello svolgimento di ogni attività funzionale all'organizzazione della sezione e all'esercizio della nomofilachia.

14.2. Il presidente di sezione non titolare svolge, su incarico del presidente titolare, funzioni di coordinamento di aree omogenee.

14.3. Nelle aree omogenee oggetto di attribuzione, i presidenti di sezione non titolari contribuiscono a prevenire i contrasti, anche inconsapevoli, di giurisprudenza mediante ogni opportuna misura, tenendone informato il presidente titolare. Essi coordinano, inoltre, la predisposizione e la diffusione all'interno della sezione di massime provvisorie su questioni di diritto nuove o di particolare importanza e curano l'aggiornamento dei magistrati sulla normativa e sulla giurisprudenza costituzionale ed europea nelle materie di loro competenza.

14.4. Ulteriori specifiche attività, in aggiunta a quelle indicate, possono essere attribuite, con decreto motivato del presidente titolare, tenuto conto della competenza e della disponibilità del presidente di sezione non titolare, per particolari e comprovate esigenze della sezione da indicarsi specificamente, sentiti gli altri presidenti di sezione e dandone informazione al Primo Presidente”.

Infine, i decreti della Prima Presidente – fra tutti segnalandosi il n. 76 del 2023 – di riorganizzazione dell’intero assetto del settore civile (con la ripartizione di aree tematiche all’interno di ogni sezione civile) hanno individuato compiti anche più ampi e delicati: per l’espletamento dei quali, già solo prendendo a riferimento la sostanziale istituzionalizzazione della formazione dei ruoli di udienza o adunanza e la gestione dell’ufficio spoglio sezonale, il cruscotto effettivamente fornisce elementi e dati preziosi ed utili.

**[18]** M. Cassano, *op. ult. cit.*, § 1.3.

**[19]** M. Cassano, *op. loc. ult. cit.*.

**[20]** Su tutti tali aspetti, si veda M. Cassano, *op. ult. cit.*, § 1.4.

**[21]** M. Cassano, *op. ult. cit.*, § 1.5.

**[22]** M. Cassano, *op. loc. ult. cit.*.

Immagine: Alvesgaspar, CC BY-SA 4.0, via Wikimedia Commons.