



D.G.S.I.A. - Direzione Generale Sistemi Informativi Automatizzati



Processo Civile Telematico Esecuzioni Individuali e Concorsuali

Azione A.4 (a) **Processo di diffusione** **Fase di check-up organizzativo**

31 maggio 2008

Analisi comparativa dei tribunali **13 casi**

PREMESSA

Le informazioni qui contenute derivano dall'analisi condotta (check-up organizzativo) nel periodo tra giugno 2007 sino a maggio 2008 presso 13 tribunali: Eta, Gamma, Beta, Alfa, Omega, Lambda, Kappa, Omicron, Tau, Ipsilon, Delta., Iota e Sigma.

Il check-up organizzativo è stato realizzato attraverso la raccolta di materiale documentale, interviste semi-strutturate, osservazione diretta.

La descrizione dettagliata dei singoli tribunali e delle prassi operative è contenuta nelle Schede di analisi organizzativa e nella Griglia delle operations.

In questo documento ci occupiamo delle dinamiche organizzative connesse alla gestione delle esecuzioni individuali e concorsuali e delle implicazioni operative in prospettiva di introduzione del PCT nelle procedure concorsuali.

Sommario

PARTE A – LE ESECUZIONI IMMOBILIARI	4
1. I TRIBUNALI ANALIZZATI.....	4
1.1 PROFILO DELLA SEZIONE.....	4
2. L'ORGANIZZAZIONE DI CANCELLERIA	8
2.1 LA STRUTTURA E L'ORGANIZZAZIONE.....	8
2.2 I SERVIZI AL PUBBLICO	10
2.3 I SISTEMI INFORMATIVI	13
2.4 PRINCIPALI CRITICITÀ DELLE CANCELLERIE	16
3. LE MODALITÀ OPERATIVE	18
3.1 PERIZIA.....	18
3.2 CUSTODIA	20
3.3 DELEGA ALLA VENDITA.....	21
3.4 TRASFERIMENTO.....	23
3.5 DISTRIBUZIONE E PROGETTO DI LIQUIDAZIONE	24
3.6 MICRO-VARIABILI OPERATIVE.....	25
<i>Pubblicità</i>	25
<i>Liberazione dell'immobile</i>	27
<i>Decreto di trasferimento</i>	28
<i>Gestione economica della procedura</i>	29
3.7 IL QUADRO RIEPILOGATIVO	31
3.8 I TEMPI DELLE ESECUZIONI	34
4. CRITICITÀ E BEST PRACTICES	37
4.1 LE CRITICITÀ ORGANIZZATIVE	37
<i>L'organizzazione Interna</i>	37
<i>L'organizzazione dei rapporti con i soggetti esterni</i>	37
<i>I sistemi informativi</i>	38
<i>Il contesto</i>	39
4.2 BEST PRACTICES	39
<i>L'organizzazione della procedura</i>	39
<i>L'organizzazione della cancelleria</i>	40
<i>L'organizzazione dei rapporti coi soggetti esterni</i>	40
4.3 ALCUNI DATI QUANTITATIVI	42
PARTE B – LA FALLIMENTARE.....	44
5. I TRIBUNALI ANALIZZATI.....	44
5.1 IL PROFILO DELLE SEZIONI.....	45

6. L'ORGANIZZAZIONE DI CANCELLERIA	48
6.1 LA STRUTTURA E L'ORGANIZZAZIONE	48
6.2 I SERVIZI AL PUBBLICO	51
6.3 I SISTEMI INFORMATIVI	54
6.4 PRINCIPALI CRITICITÀ DELLE CANCELLERIE	56
7. LE MODALITÀ OPERATIVE	57
7.1 L'INTERPRETAZIONE DELLA NORMA	57
7.2 FASE PRE-FALLIMENTARE	60
<i>Valutazione dei requisiti di fallibilità</i>	60
<i>Indagini pre-fallimentari</i>	60
7.3 FASE FALLIMENTARE	62
<i>Nomina e relazioni con i curatori</i>	62
<i>Comitato dei creditori</i>	66
<i>Il controllo della procedura</i>	69
<i>Vendite immobiliari</i>	71
<i>Sistemi informativi</i>	73
7.4 I TEMPI DEI FALLIMENTI	75
8. CRITICITÀ E BEST PRACTICES.....	77
8.1 LE CRITICITÀ ORGANIZZATIVE	77
<i>Criticità dei modelli di gestione della procedura</i>	77
<i>L'organizzazione interna</i>	78
<i>I sistemi informativi</i>	78
8.2 BEST PRACTICES	78
<i>Sistemi informativi</i>	79
8.3 ALCUNI DATI QUANTITATIVI	80

PARTE A – LE ESECUZIONI IMMOBILIARI

1. I TRIBUNALI ANALIZZATI

Le sezioni analizzate in dettaglio sono state:

1. Tribunale di **Omega**: Seconda Sezione civile
2. Tribunale di **Sigma**: Quarta Sezione Civile.
3. Tribunale di **Lambda**: Sezione Commerciale e Fallimentare
4. Tribunale di **Kappa**: Sesta Sezione civile
5. Tribunale di **Omicron**: Terza Sezione civile
6. Tribunale di **Eta**: Sezione Settima Civile
7. Tribunale di **Iota**: Sezione terza Civile.
8. Tribunale di **Tau**: Quinta Sezione civile
9. Tribunale di **Ipsilon**: Prima Sezione civile, sotto sezione procedure esecutive
10. Tribunale di **Delta**: Quarta Sezione civile
11. Tribunale di **Gamma**: Quarta Sezione Civile.
12. Tribunale di **Beta**: Sezione Seconda Civile
13. Tribunale di **Alfa**: Seconda Sezione Civile.

1.1 Profilo della sezione

Tab. 1 - Il personale giudicante (Giudici con ruolo di esecuzioni immobiliari)

GIUDICANTE	OM	SI	LAM	KA	OMI	ETA	IO	TAU	IP	DE	GA	BE	AL
Presidente	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Magistrati	3	1	0	2	1	4	5	6	3	2	7	7	2
Totale	0	1	1	2	1	4	6	6	3	2	8	7	2
GOT	0	0	1	1	0	0	5	0	0	0	7	2	0

OMEGA

La seconda Sezione Civile del Tribunale di Omega è formata da un Presidente e cinque magistrati che si occupano di contenzioso in materia bancaria, finanziaria e contrattuale (con carichi differenziati in base al ruolo): 3 giudici si occupano di esecuzioni immobiliari e 2 giudici esecuzioni mobiliari. La sezione ha iniziato ad applicare pienamente la riforma delle esecuzioni immobiliari dal gennaio 2008. I giudici della sezione segnalano il frequente ricorso ad opposizioni, da parte dei legali dei debitori, spesso pretestuose, ed un tessuto economico sociale con infiltrazioni criminali che determinano rischi concreti per le vendite giudiziarie.

SIGMA

Nella sezione un solo magistrato si occupa di esecuzioni immobiliari. Il Presidente non ha un ruolo di esecuzioni. Non vi sono Got. Il Tribunale di Sigma è conosciuto come il tribunale da cui sono partite le prime profonde innovazioni in tema di procedure di esecuzione, innovazioni poi recepite dalla normativa.

LAMBDA

Pur essendo formata da sette giudici e due giudici onorari, solo il Presidente e un GOT si occupano di esecuzioni immobiliari. Il giudice onorario fa attività d'udienza così il Presidente può curare maggiormente le opposizioni e mantenere un piccolo ruolo di procedure fallimentari. Il contesto locale vede la presenza di un'associazione notarile attiva da circa 8 anni cui fanno riferimento tutti i 45 notai che vengono delegati dal GE. Presso questa struttura vi lavorano otto persone: due avvocati, cinque impiegati e un professionista specializzato in pratiche catastali.

KAPPA

Il Presidente della sezione non ha un ruolo di esecuzioni immobiliari. Dei 2 giudici al momento attuale uno solo è in servizio, mentre l'altro è parzialmente sostituito dal Got. La sezione esecuzioni è stata creata nell'ottobre 2005 per velocizzare la trattazione delle procedure che precedentemente erano trattate come attività "residuale" della V sezione civile. Dal 2007 fanno capo alla sezione la competenza delle esecuzioni immobiliari di tutto il comprensorio di Kappa, sedi distaccate comprese.

OMICRON

La terza sezione civile del Tribunale si occupa di procedure esecutive: un solo giudice gestisce le esecuzioni immobiliari. A causa dell'elevato numero di pendenze, il modello organizzativo e le nuove prassi non risultano ancora completamente sedimentate. Anche per ovviare a limiti logistici è stato siglato un accordo con gli avvocati per lo scambio telematico di atti e informazioni attraverso file pdf inviati via e-mail. La sezione è così riuscita ad abbattere fortemente il flusso di pubblico.

ETA

La sezione è composta da quattro magistrati più il Presidente, che tuttavia non ha un ruolo di esecuzioni assegnato. Il Tribunale Eta è da tempo sede sperimentale per il PCT. In sezione vi è una tradizionale abitudine al lavoro congiunto fra magistrati, avvocati, cancellieri e tecnici.

LOTA

I giudici della sezione sono sei, tutti con un ruolo di esecuzioni; cinque sono i Got, che curano direttamente le udienze di vendita. La sezione iota rappresenta da alcuni anni un riferimento in termini di best practices delle esecuzioni. Numerose sue prassi sono state adottate nell'ultima riforma normativa del 2005.

TAU

Negli ultimi anni la sezione ha visto un forte turnover dell'organico giudicante ed una forte varianza su alcune scelte chiave, come custodia, liberazione dell'immobile, soggetto delegato. Sul territorio operano associazioni professionali di notai e di commercialisti. La sezione opera in un contesto in cui le procedure esecutive sono state più volte oggetto di tentativi di turbativa d'asta.

IPSILO

All'interno della prima sezione civile è presente una sotto-sezione specializzata sulle procedure esecutive, coordinata da un giudice anziano, che conta complessivamente tre magistrati. Questi giudici fanno pratiche di contenzioso ordinario, di fallimentare, di esecuzioni mobiliari e immobiliari. Il Tribunale ha iniziato in via sperimentale ad applicare la riforma prendendo come principale riferimento le prassi adottate in un altro tribunale (a loro volta ispirate al modello di Iota): un GE effettua una delega totale ai notai e gli altri due GE fanno una delega parziale delle funzioni - esclusa la vendita - a professionisti qualificati già curatori.

DELTA

Il ruolo di Presidente di sezione è attualmente vacante: un giudice facente funzione si occupa dell'area esecuzioni ed un altro di quella fallimentare. È previsto che con le nuove tabelle e l'innesto di altri due giudici dell'esecuzione saranno istituite anche formalmente due differenti sezioni. Una recente riorganizzazione della sezione ha avuto per obiettivo quello di smaltire l'arretrato cumulato alle esecuzioni immobiliari. Il contesto locale, con le problematiche legate alla criminalità costringe i giudici ad onerose procedure preventive antimafia e ad adottare particolari accorgimenti anche in relazione ad un forte abusivismo edilizio.

GAMMA

I giudici della sezione sono otto, compreso il Presidente, che ha un ruolo di esecuzioni. Ogni giudice togato ha un giudice onorario assegnato, che opera a supporto del procedimento, con esclusione delle vendite. La sezione è stata profondamente riorganizzata nel 2001, a seguito della scoperta di gravi irregolarità. Da allora sono

cambiati Presidente di sezione, numerosi giudici e personale di cancelleria. Si è iniziato da tempo un massiccio lavoro di smaltimento dell'arretrato pendente (15.000 fascicoli sono stati riattivati dopo anni di letargo) attraverso notifiche ed udienze "di massa". In questi anni è stata introdotta la digitalizzazione dei fascicoli. Gli originali rimangono custoditi nelle cancellerie, e la consultazione avviene solo a monitor, presso una sala del Tribunale.

BETA

I giudici con un ruolo di esecuzioni sono sette. Come in altri tribunali, il Presidente di sezione non ha ruolo di esecuzione ma solo di cause di contenzioso ordinario. Due sono i GOT. Dal 2001 è stato iniziato un programma di smaltimento dell'arretrato. Con la riforma, si è iniziato un lavoro di sistematizzazione e standardizzazione delle prassi da parte dei giudici.

ALFA

La sezione di Alfa è composta da quattro giudici, dei quali solo due si occupano di esecuzioni immobiliari. Il giudice più esperto segue più esecuzioni rispetto all'altro. Il Tribunale di Alfa vede l'azione di un Osservatorio locale sulle prassi, con il contributo di giudici, avvocati, cancellieri ed anche ufficiali giudiziari. L'osservatorio ha prodotto diversi protocolli.

2. L'ORGANIZZAZIONE DI CANCELLERIA

2.1 La struttura e l'organizzazione

Per quanto riguarda la dotazione di personale amministrativo, occorre considerare che la differente natura delle attività svolte dalle sezioni ed il diverso ricorso alla delega comportano notevoli disparità nei tipi di lavoro da svolgere. In altri termini, le dotazioni organiche delle cancellerie non possono essere meccanicamente ricondotte al numero di procedure assegnate alla sezione o al numero di magistrati della sezione stessa.

Tab. 2 – Il personale di cancelleria delle esecuzioni immobiliari*

Personale amministrativo	OM	SI	LAM	KA	OMI	ETA	IO	TAU	IP	DE	GA	BE	AL
Dir. Cancelleria C3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cancelliere C2	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	3	0	0
Cancelliere C1	2	2	1	2	1	3	1	7	0	4	9	2	2
Cancelliere B3	1	1	0	1	0,5	1	1	2	1,5	2	3	1	0
Operatore B2	2,5	1	2	4	2	0	1	6	1	4,5	11	3	1
Operatore B1	1	0	0	1	0	2	1,5	0	0	1	0	4,5	0
Totale amministrativi	7,5	5	3	10	4,5	6	5,5	16	3,5	12,5	26	10,5	3
Ausiliari	1	0	0	0	0	0,5	0,5	3	0	2	0	0,5	0,5
Esterni aggregati	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	÷ 10	0	0

* Il personale part-time e con permesso ex L.104 è stato conteggiato come 0,5 unità

OMEGA

L'organizzazione della cancelleria è differenziata funzionalmente per fase della procedura e servizio all'utenza: Iscrizione al Ruolo; Cancellerie GE; Cancelleria Delegati; Ufficio unico pubblicazioni e pagamenti, in comune con le esecuzioni mobiliari.

SIGMA

La divisione del lavoro fra gli addetti è mista: per fase del procedimento (depositi e vendite) e per tipo di utenza. La cancelleria sigma opera in stretta integrazione con l'associazione notarile locale. Altra particolarità della cancelleria delle esecuzioni è quella di curare le vendite della sezione fallimentare.

LAMBDA

La cancelleria delle esecuzioni immobiliari è responsabile anche della cancelleria delle esecuzioni mobiliari, che presenta altre due risorse all'occorrenza fungibili. Le funzioni

maggiormente rilevanti fanno capo al cancelliere responsabile, mentre le due operatrici erogano il servizio al pubblico per informazioni, visure e depositi, caricano e scaricano gli eventi e le informazioni sui registri di cancelleria, seguono la nomina dei periti, movimentano i fascicoli e si relazionano con il personale dell'associazione notarile (ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA).

KAPPA

Da ottobre 2007 è stata unificata la direzione delle cancellerie delle esecuzioni mobiliari e immobiliari. L'organizzazione è funzionale, differenziata prevalentemente per fase della procedura e giudice di riferimento. La fase distributiva viene seguita direttamente dalla responsabile. A ciascun giudice dell'esecuzione fanno riferimento un cancelliere e almeno un operatore. Frequenti assenze di personale fanno sì che la gestione delle attività si caratterizzi per una continua emergenza in cui tutti fanno tutto.

OMICRON

La cancelleria delle esecuzioni immobiliari è formata da cinque addetti organizzati funzionalmente per fase della procedura. L'iscrizione al ruolo gestita direttamente dal responsabile di cancelleria, che riceve gli atti dagli ufficiali giudiziari e registra il tutto sul sistema informatico dei registri. Il responsabile delle cancellerie delle esecuzioni immobiliari coordina anche quelle delle esecuzioni mobiliari, garantendo un minimo di fungibilità del personale in caso di necessità.

ETA

La cancelleria è unica per tutte le procedure concorsuali. I cancellieri C1 sono specializzati funzionalmente, per "procedimento chiave" (pratiche esattoriali; ordinanza di vendita; decreto di trasferimento); altra specializzazione è per tipologia di udienza (vendita; altre). Si assistono i giudici in tutte le udienze.

IOTA

La cancelleria lavora per tutte le procedure concorsuali. Gli addetti sono specializzati funzionalmente per fase della procedura.

TAU

L'organizzazione è funzionale, differenziata per fase della procedura. C'è un ufficio Ruolo Generale delle esecuzioni immobiliari per il deposito dei pignoramenti, delle istanze di vendita e del rilascio dei certificati. Vi sono tre Cancellerie GE, ciascuna riferimento per due giudici dell'esecuzione. L'ufficio Pubblicazioni e Mandati cura la pubblicazione dei decreti di trasferimento (anche delle pratiche delegate e delle procedure esattoriali) e i mandati di pagamento.

IPSILON

Le cancellerie hanno recentemente subito una netta riduzione del personale. Ciò ha causato una rivisitazione dei compiti prevalenti e un'emergenza nella fascia oraria di apertura al pubblico. La cancelleria è organizzata per fase della procedura differenziandosi in due uffici/servizi principali: le "esecuzioni immobiliari" e le "vendite immobiliari".

DELTA

Da dicembre 2007 le cancellerie delle esecuzioni mobiliari e immobiliari sono dirette da un unico responsabile a seguito di un diffuso rinnovamento del personale di cancelleria, in gran parte alla prima esperienza alle esecuzioni. La cancelleria è organizzata funzionalmente secondo la fase della procedura: fase di avvio; fase istruttoria; fase di vendita; fase distributiva. Vi sono anche specializzazioni per l'assistenza in udienza.

GAMMA

La cancelleria è strutturata in cinque settori (assistenza ai magistrati; rapporti col pubblico; amministrazione, emissione mandati, decreti di trasferimento; contenzioso per giudizi di opposizione; depositi giudiziari). A supporto della cancelleria lavorano una decina di operatori di una società esterna, per il data entry e la scannerizzazione degli atti. La scannerizzazione avviene di regola entro 24 ore dal deposito.

BETA

Due cancellerie, una per le esecuzioni ed una per il contenzioso ordinario. Le attività sono differenziate per fasi e per tipo di utenza: ricezione deposito pignoramenti ed iscrizione al ruolo; pubblico (visure e deposito atti); delegati; attività non delegate; vendita. La cancelleria del contenzioso ordinario (quattro addetti) assiste a turno i magistrati in udienza di vendita.

ALFA

Due cancellieri C1, divisione lavoro per fasi: prima dell'emissione dell'ordinanza di vendita e dopo l'emissione. Sono attribuite al medesimo cancelliere tutte le attività che hanno implicazioni economiche. Due operatori part-time si occupano di segreteria, data entry e annotazioni.

2.2 I servizi al pubblico

OMEGA

Il servizio al pubblico (dal lunedì al venerdì dalle 10.30 alle 12.30) è suddiviso per fase della procedura, con particolare attenzione a canalizzare la tipologia di utenti, in particolare i delegati, che hanno uno sportello dedicato e possono consultare autonomamente il fascicolo contenuto nell'ufficio. Il deposito atti è differenziato per fase della procedura, analogamente alla consultazione del fascicolo. È stato creato un unico

ufficio pagamenti, cui fanno riferimento i creditori per i mandati di pagamento e gli aggiudicatari per i decreti di trasferimento.

SIGMA

Lo sportello depositi è a disposizione per debitori e creditori, mentre quello vendite e quello dell'Associazione notarile servono i potenziali acquirenti. Le informazioni sugli immobili sono a disposizione oltre che sulla stampa e su internet, anche su bacheche presso il tribunale. Tutta la modulistica e le informazioni sono scaricabili dal sito internet del Tribunale. Per gli avvocati sono disponibili i servizi Polisweb e di copiatura in sede, a cura del locale Ordine.

LAMBDA

Da un anno l'apertura al pubblico del Tribunale è stata ridotta: dalle 8.30 alle 11.30 dal lunedì al venerdì. Due operatrici stanno allo "sportello" per informazioni, visure e depositi, mentre il responsabile funge da filtro per il GE e il GOT. Un bancone di divisione delimita la cancelleria, ma capita che i frequentatori abituali tendano a superarlo e ad accedere direttamente ai fascicoli al fine della loro consultazione. Gli ausiliari del giudice - periti, custodi e delegati - hanno un accesso preferenziale.

KAPPA

Il servizio al pubblico è organizzato per stato della procedura, giudice titolare della stessa e tipologia di utente. Molteplici sono i punti di contatto per il deposito degli atti e la visura dei fascicoli. Le visure e la consegna del fascicolo per il successivo deposito di atti presso le altre cancellerie, vengono garantite dagli operatori in stanze differenti, con la continua movimentazione dei fascicoli da parte degli utenti. L'apertura al pubblico è garantita dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 12.00 per visura e copia dei fascicoli e fino alle 13.30 per il deposito atti. È previsto un servizio di assistenza al pubblico per visura perizie e per la partecipazione alle aste, disponibile il giovedì e il venerdì dalle 10.00 alle 12.00.

OMICRON

Gli uffici delle cancellerie delle esecuzioni sono situati in un palazzo storico, distante circa 300 metri dalla sede del Tribunale, con spazi angusti inadatti ad ospitare l'utenza. Il servizio al pubblico viene erogato dal lunedì al sabato dalle 9.00 alle 12.00 e ricalca la differenziazione funzionale dell'organizzazione. Il pubblico viene gestito in maniera ordinata, con l'accesso in stanza consentito esclusivamente ad un utente per volta, e un bancone divisorio permette una divisione tra front office e back office. Quotidianamente viene appesa alla porta dell'ufficio una lista con i nominativi dei creditori ammessi a ritirare i mandati di pagamento. Tutte le richieste di informazione vengono invece gestite tramite rapporto telefonico, fax o e-mail. È stato messo a punto una sorta di sportello telematico in accordo con l'avvocatura e il GE. Attraverso il sistema di posta elettronica vengono inviati i biglietti di cancelleria con copia pdf dei provvedimenti del giudice, sono richieste e fornite informazioni, limitando fortemente l'accesso fisico in cancelleria se non per visionare o copiare il fascicolo. L'avvocatura ha anche a disposizione l'accesso a Polisweb per la

consultazione dei registri di cancelleria delle esecuzioni immobiliari via internet (vi sono lamentele per la lentezza degli aggiornamenti).

ETA

Lo sportello al pubblico è aperto dalle 9.00 alle 13.00 da lunedì al venerdì. La media è di 300-350 accessi al giorno. Tutto il personale (escluso il responsabile) ha rapporti col pubblico, a turno. I delegati hanno accesso riservato due pomeriggi la settimana. Difficoltà nascono a causa del lay-out degli uffici, che non isola il personale dall'afflusso del pubblico (stanza unica per pubblico, scrivanie di lavoro e archivi).

IOTA

La gestione dei rapporti con l'utenza è strutturata per giornate dedicate alla sola informazione a sportello (il lunedì) e sistemi di prenotazione (numeri tagliacode) gli altri giorni per accedere ai fascicoli e fare copie. I depositi si possono fare solo nella fascia dalle 12,00 alle 13,00. Custodi e delegati accedono i pomeriggi di martedì e giovedì. I periti hanno accessi dedicati il lunedì e sabato mattina. Infine il pubblico può rivolgersi all'Ufficio Vendite Immobiliari situato al piano terreno del palazzo di giustizia.

TAU

L'apertura al pubblico è dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 12.30. L'utenza è canalizzata per fase e stato della procedura. La gestione dell'utenza è basata prevalentemente su prassi consolidate e conoscenza reciproca. L'afflusso di pubblico continua anche dopo l'orario di apertura. I professionisti rilevano lo stato della procedura attraverso la consultazione di rubriche e dello schedario cartaceo del GE.

IPSILON

Gli uffici sono aperti dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 12.00. Il servizio al pubblico è differenziato per fase della procedura ed è sempre mediato dagli addetti di cancelleria. Solo di recente è stata concessa ai delegati maggiore autonomia per far fronte alla riduzione del personale. L'unico accesso parzialmente preferenziale è garantito al funzionario dell'associazione notarile (ASSOCIAZIONE NOTARILE IPSILON) che quasi tutte le mattine si presenta prima dell'apertura al pubblico. Le comunicazioni con i nuovi professionisti incaricati alla custodia qualificata avvengono quasi esclusivamente via e-mail con ricevuta di ritorno.

DELTA

Gli uffici della cancelleria ricevono il pubblico dalle 9.00 alle 13.00 dal lunedì al venerdì. Non ci sono veri sportelli ma l'utente viene ricevuto direttamente nelle stanze degli addetti responsabili delle singole fasi e attività della procedura. Il flusso di utenza è così canalizzato per fase e tipologia di utente, con elementi di forte personalizzazione del

servizio. Vi è un forte presidio del fascicolo per richiesta copie e visure, solo i delegati vi hanno maggiore libertà di accesso.

GAMMA

Tre sportelli a disposizione dell'utenza: a) Iscrizione a ruolo e deposito atti; b) Sportello informazioni; c) Richiesta e ritiro copie. Orari: 9.00 – 13.00 dal lunedì al venerdì. Vi sono cancellerie che aprono a parte per custodi e periti. L'accesso ai fascicoli digitali può avvenire o dalle postazioni dei giudici o dalla sala di consultazione informatica. Qui non è richiesta alcuna identificazione attraverso username e password ma solo un'identificazione da parte del cancelliere addetto.

BETA

Dalle 8.30 alle 12.30, tutti i giorni. Mercoledì dedicato ai delegati. Circa 150 accessi al giorno. Utenza ricevuta nella stanza archivio, per depositare e visionare atti, e chiedere copie. L'utenza conosciuta fa spesso da sé. Esiste una postazione Polisweb all'ingresso: copie fatte in autonomia, con tessera rilasciata da ordine avvocati.

ALFA

Dalle 9.00 alle 12.30 tutti i giorni. Tutti i fascicoli in originale sono in cancelleria, compresa copia delle perizie (gli originali sono in un altro ufficio del Tribunale).

2.3 I sistemi informativi

Tab. 3 – Il quadro delle dotazioni in uso

	Registri di cancelleria	Per il lavoro dei giudici	Per il servizio al pubblico
OM	SIEC	-	-
SI	SIEC	SIEC	-
LAM	SIECIC	-	-
KA	Access	-	-
OMI	SIECIC, Access	-	Polisweb
ETA	SIEC	Consolle Magistrato	Polisweb
IO	SIEC, Xenia	-	-
TAU	Cartaceo	-	Schedario cartaceo
IP	SIEC, Xenia	SIEC	-
DE	SIECIC, Access	-	-
GA	(omissis)	(omissis)	(omissis)
BE	SIEC	SIEC	Polisweb

AL	Xenia	-	-
----	-------	---	---

OMEGA

I sistemi informativi sono il fascicolo, i ruoli cartacei e un registro informatico in Access. Il SIEC è utilizzato per la registrazione della prima fase della procedura, con un'affidabilità del sistema piuttosto discontinua; è previsto l'avvio del SIECIC a breve, dopo la migrazione dei dati e la formazione del personale. Nell'ufficio deleghe l'organizzazione dei fascicoli è per numero di delega e non per numero di ruolo.

SIGMA

La cancelleria utilizza il SIEC come registro di cancelleria. Si registrano inoltre le transazioni su registri cartacei ufficiali e di comodo. L'utenza professionale può accedere ai servizi Polisweb, anche attraverso collegamento internet.

LAMBDA

Oltre al fascicolo cartaceo, il principale sistema informativo della cancelleria è il SIEC. Permangono comunque registri cartacei formali e di comodo, anche per l'assenza di una soluzione informatica per l'informazione del pubblico. Per le statistiche si utilizzano fogli Excel.

KAPPA

Il sistema informativo delle esecuzioni immobiliari di Kappa è tuttora composto dal fascicolo e da registri cartacei, formali ed informali. Il SIEC è stato installato un paio di anni fa ma mai utilizzato. Unico sistema informativo informatico è rappresentato da un data base gestito con Access in cui vengono registrati i dati salienti della procedura al fine principale di avere un quadro degli incarichi e dello stato delle procedure. A fini statistici, inoltre, si utilizzano fogli Excel.

OMICRON

Si utilizza il SIEC per le pratiche sopravvenute da gennaio 2006 e una soluzione in Access per le procedure già pendenti a quella data. Al momento dell'analisi era in atto la migrazione al sistema ministeriale SIECIC. L'utenza dispone inoltre dei servizi Polisweb internet ed è prassi locale il ricorso alle comunicazioni via e-mail con ricevuta di ritorno.

ETA

I procedimenti iscritti dal 2004 in poi sono gestiti sul SIEC, mentre per quelli antecedenti si mantiene il precedente programma in Access. Numerosi i registri cartacei utilizzati, sia obbligatori che di comodo, come l'agenda sul ruolo delle udienze, su cui è possibile apporre annotazioni.

IOTA

Da ottobre 2007 la cancelleria utilizza il SIEC, mantenendo tuttavia in uso Xenia, per le pratiche in corso. Numerosi sono i registri cartacei di comodo e ufficiali. Un giudice della sezione ha elaborato un programma informatico per la distribuzione degli incarichi ai periti.

TAU

Il sistema informativo si basa esclusivamente sul fascicolo e sui ruoli cartacei. A supporto del pubblico e per facilitare la gestione di cancelleria sono in uso brogliacci e schede di sintesi di ciascuna procedura. Queste ultime sono custodite in schedari e riportano i dati della copertina del fascicolo con lo stato della procedura. Per avere maggiori informazioni bisogna accedere ai documenti contenuti nel fascicolo.

IPSILO

Si utilizzano due sistemi informativi informatizzati: il SIEC per le procedure sopravvenute dal primo gennaio 2006 e il programma Xenia per i fascicoli pregressi. Sono tuttavia in uso alcuni registri di comodo cartacei, come il brogliaccio per la prenotazione dei numeri di ruolo, il registro dei contributi unificati, il brogliaccio delle riserve e quello delle chiusure per il reperimento dei fascicoli archiviati.

DELTA

La cancelleria dell'esecuzioni utilizza un database Access condiviso da tutti gli uffici e il SIEC per le procedure successive a luglio 2006. L'Access serve per la tenuta del ruolo generale, ruolo dei CTU e dei delegati, ruolo d'udienza dei GE. A luglio 2008 è previsto il passaggio al solo SIECIC. Attualmente ai registri informatici si affiancano i registri cartacei e i brogliacci (pandette) ampiamente utilizzati.

GAMMA

Per i registri informatizzati si utilizza da anni uno specifico programma. Non esiste collegamento fra questo programma e quello utilizzato per scannerizzare gli atti..

BETA

Si usa il SIEC. Presso il Tribunale è in funzione una postazione Polisweb a disposizione dell'utenza professionale. Una cancelleria ad hoc cura l'accesso ai fascicoli da parte dell'utenza. Numerosi sono i registri cartacei di comodo e ufficiali.

ALFA

Il programma SIEC è stato installato nel 2007: la cancelleria ha sempre utilizzato il programma Xenia. Si utilizza anche l'applicativo per la stesura rapida di avvisi e notifiche. Unico registro cartaceo ancora in uso è il ruolo delle udienze, ad uso interno ed informativo e per pianificare le udienze.

2.4 Principali criticità delle cancellerie

I criteri di divisione del lavoro all'interno delle cancellerie sono improntati a diversi fattori, spesso compresenti nella medesima cancelleria:

- *fase del procedimento (sia pure con scansioni diverse)*: Omega, Sigma, Kappa Iota, Ipsilon, Delta, Alfa;
- *oggetto*: assistenza ai magistrati; amministrazione, mandati, decreti trasferimento; depositi giudiziari (Iota, Gamma e Beta);
- *utenti*: rapporti col pubblico; delegati ed ausiliari del giudice in genere (tutti);
- *fase critica*: vendita (tutti); gestione economica (Iota, Alfa).

In alcuni casi tali criteri danno vita ad uffici di cancelleria specializzati (è il caso dei tribunali maggiori); più spesso sono specializzazioni in capo a singoli cancellieri.

Tutte le cancellerie prevedono l'assistenza in udienza di vendita, considerata un momento particolarmente critico. A Omega, Eta, Delta, e Alfa i cancellieri assistono comunque i magistrati in tutte le udienze. Altri momenti critici presidiati dalle cancellerie - con addetti specializzati - sono la gestione del denaro, i depositi, il rapporto con l'utenza.

I sistemi informativi sono oggetto di numerose segnalazioni di criticità. Molti sono i casi in cui si utilizzano vecchi applicativi o programmi "fatti in casa", su Access o Excel. Chi ha adottato il SIEC normalmente lo valuta lacunoso in confronto a Xenia, con riferimento alla gestione anagrafica dei delegati ed ausiliari del giudice ed alla elaborazione di *query* e statistiche.

Ogni cancelleria prevede percorsi specifici dedicati a periti, custodi e delegati. Le modalità sono differenziate: si va da orari e giorni specifici (spesso è previsto l'accesso al pomeriggio) a modalità di consultazione diretta dei documenti nei fascicoli, fino alla consegna del fascicolo originale ai delegati. Solo a Sigma, Omicron, Eta e Beta gli avvocati hanno a disposizione un servizio PolisWeb. Particolare è la situazione di Gamma, dove vige l'accesso informatico ai fascicoli tramite consultazione dei documenti scannerizzati nell'apposita stanza: tale accesso risulta spesso caotico, causa l'affollamento di utenti e la difficoltà per gli addetti di cancelleria di controllare il regolare svolgimento delle operazioni.

In generale emerge con evidenza una situazione delle cancellerie caratterizzata da soluzioni contingenti a problemi ricorrenti, basate sulla dedizione e flessibilità di parte del personale, con l'esito di creare soluzioni "*ad personam*" che rappresentano la negazione di qualsiasi logica organizzativa di tipo sistemico. Un dato sconcertante è la quasi cronica incapacità di molte cancellerie di gestire in maniera ordinata l'afflusso del pubblico, sia quello professionale (avvocati, periti, notai, tecnici in genere) e dei loro collaboratori, che quello comune, ovvero i cittadini interessati a partecipare alle vendite (compresi i professionisti delle aste giudiziarie). Vi sono tribunali che vengono "sommersi" da un pubblico vocante e disordinato, frettoloso e insofferente alle regole. Regole che spesso sono assenti, o confuse oppure non rispettate dallo stesso personale del tribunale. Ne

risulta un continuo ricorrere ad accorgimenti improvvisati per separare front line e back office, soluzioni self service consentite ai frequentatori abituali delle sezioni, richieste ricorrenti di informazioni elementari, in una generale impressione di improvvisazione e incertezza. Solo alcuni tribunali fra quelli analizzati sono riusciti a canalizzare e gestire gli utenti, attraverso sistemi di prenotazione, separazione netta di front e back office, sviluppo di comunicazioni e scambio di documenti via e-mail, introduzione di regole e attenzione costante al loro rispetto.

3. LE MODALITÀ OPERATIVE

Ai fini della nostra analisi, si riporta qui di seguito una selezione delle modalità operative maggiormente significative per le esecuzioni individuali. Per il dettaglio delle modalità operative si rimanda alla lettura delle Schede dei singoli tribunali e della Griglia delle *operations*.

In particolare ci soffermiamo sulle funzioni che il giudice può affidare ad attori esterni, e le relative attività a monte e a valle. Queste attività sono:

- **Perizia:** attività che deve essere svolta da esperti estimatori
- **Custodia:** può essere affidata al debitore stesso o ad un professionista: notaio, avvocato, commercialista, esperto estimatore, curatore fallimentare, o all'Istituto Vendite Giudiziarie (IVG)
- **Vendita:** può essere effettuata dal giudice stesso o delegata a professionisti (notai, avvocati, commercialisti)
- **Trasferimento:** la gestione delle attività inerenti al trasferimento dell'immobile può essere affidata a professionisti o società specializzate.
- **Distribuzione:** la gestione delle attività inerenti alla liquidazione delle parti può essere affidata a professionisti.

3.1 Perizia

Relativamente alla perizia, le caratteristiche salienti e le specificità da segnalare sono:

OMEGA

I periti sono selezionati per formazione professionale e titoli, e valutati nell'operato per eventuali altri incarichi. Alcuni giudici privilegiano un criterio di "qualità" rispetto ad uno perequativo degli incarichi. Mediamente un perito si vede affidare dai 5 ai 15 incarichi l'anno. L'incarico è conferito "fuori udienza".

SIGMA

L'incarico al perito viene affidato "fuori udienza", all'interno di elenchi appositi, informali, cercando di assegnare incarichi a rotazione. Si utilizza un sistema automatico per gestire le rotazioni dei periti. Si assegnano 2 incarichi per volta.

LAMBDA

I periti sono scelti con turnazione alfabetica all'interno dei rispettivi albi professionali, il giuramento avviene in cancelleria con una media di cinque giuramenti al dì. Si assegna un incarico per volta "fuori udienza".

KAPPA

I periti sono scelti a rotazione nell'albo dei periti del Tribunale; sono nominati contestualmente alla fissazione della prima udienza con giuramento "fuori udienza" nell'arco di 15 giorni. Si assegnano 2/3 incarichi per volta equamente distribuiti

OMICRON

Il perito è scelto da un elenco personale del giudice che contiene circa 350 nominativi ed è avvisato tramite e-mail. I periti giurano "fuori udienza" direttamente in cancelleria, due volte al mese a gruppi di 10 e arrivano già con il verbale di giuramento predisposto e inviato via e-mail dal cancelliere.

ETA

L'incarico al perito viene affidato "fuori udienza", all'interno di elenchi appositi, informali, cercando di assegnare incarichi a rotazione.

IOTA

Si utilizza un sistema automatico (su supporto software) per gestire le rotazioni dei periti all'interno di elenchi appositi. L'incarico è affidato "fuori udienza".

TAU

Ogni GE sceglie i periti da un elenco personale, che in parte coincide con quello degli altri. In alcuni casi si segnalano rose ristrette di una quindicina di esperti di massima fiducia. Vi sono poi prassi individuali per il giuramento del perito, che generalmente avviene "fuori udienza".

IPSILON

Il perito è scelto a rotazione da un elenco ristretto di architetti, geometri, ingegneri, periti agrari. Talvolta viene informato dai GE via e-mail con ricevuta di ritorno; è solitamente convocato a circa 10/15 giorni dalla nomina per il giuramento, che avviene quasi sempre "fuori udienza". Si assegnano 2-3 incarichi per volta con rotazione alfabetica.

DELTA

Il perito (architetto, ingegnere, agronomo) è scelto da un sottoelenco personale ed è avvisato dalla cancelleria tramite ufficiale giudiziario o fax per garantire il rispetto dei tempi. Il giuramento avviene "fuori udienza" presso la stanza del giudice nell'arco di 15/30 giorni. Vengono assegnati 3 incarichi per volta equamente distribuiti a rotazione

GAMMA

I periti sono scelti a rotazione all'interno dell'albo dei periti del Tribunale, con giuramento "fuori udienza".

BETA

L'incarico al perito viene affidato "fuori udienza", all'interno di elenchi appositi, informali, cercando di assegnare incarichi a rotazione.

ALFA

Ai periti presenti negli elenchi del Tribunale si assegnano 3-4 incarichi per volta, "fuori udienza", con un criterio di rotazione.

3.2 Custodia

Relativamente alla custodia, le caratteristiche salienti e le specificità da segnalare sono:

	Chi	Come
OM	Debitore Delegato Società	Il custode è nominato in prima udienza e coincide con il delegato alla vendita. Alcuni giudici nominano il custode solo in caso di ostruzionismo o per la riscossione di canoni. In assenza della figura del custode, nell'ordinanza di delega vi è la previsione che il delegato possa avvalersi, per l'accompagnamento alla visita del bene, dei servizi forniti da una società per la gestione della pubblicità delle vendite.
SI	Professionista o IVG	Normalmente nominato dopo la prima udienza.
LAM	IVG (90%), custode delegato (10%)	Nomina in prima udienza salvo precedenti complicazioni. L'IVG è preferito al singolo professionista avendo a disposizione una struttura dedicata per gestire gli accessi agli immobili.
KA	Professionista delegato alla vendita o avvocato	Generalmente conferita in prima udienza allo stesso professionista delegato alla vendita. Nel caso di immobili di valore superiore a €500.000 viene incaricato un avvocato.
OMI	IVG	Nominato in prima udienza, l'IVG ha un addetto dedicato alla gestione delle custodie delle esecuzioni immobiliari, che si presenta direttamente in udienza per prestare giuramento.
ETA	Professionista o IVG	Normalmente nominato dopo la prima udienza.
IO	Curatori fallimentari	Il Tribunale ricorre ai curatori fallimentari, normalmente nominati dopo la prima udienza.
TAU	Debitore, professionista delegato, IVG	Le prassi sono molteplici. Nella maggioranza dei casi la custodia è affidata assieme alla delega di vendita, e fino a quel momento si lascia la custodia al debitore stesso. In caso di problemi alcuni GE nominano l'IVG, altri ancora avvocati o commercialisti.
IP	Notaio (Associazione notarile Ipsilon) (33%),	Salvo casi particolari la custodia è generalmente affidata assieme all'ordinanza di vendita, al notaio delegato o al professionista qualificato (prevalentemente già curatore) incaricato di coadiuvare il GE nella procedura. I custodi giudiziari qualificati sono liquidati applicando il decreto del Tribunale, che prevede un pagamento (tutto incluso) in relazione al valore realizzato nella

	professionista (67%)	vendita.
DE	Professionista delegato alla vendita	Se non ci sono problemi particolari, la custodia viene affidata assieme alla delega alla vendita.
GA	Professionista	Il custode è nominato subito, in quanto si cerca di abbinare periti e custodi in coppie stabili, in modo da favorire la loro integrazione. si crea una figura denominata "custode-delegato" che non solo cura gli accessi all'immobile e l'amministrazione dello stesso, ma anche la pubblicità e le pratiche connesse al trasferimento del bene ed alla distribuzione
BE	IVG	Normalmente nominato dopo la prima udienza.
AL	Professionista o IVG	Normalmente nominato dopo la prima udienza.

3.3 Delega alla vendita

Per quanto riguarda la delega alla vendita, considerata una delle fasi più delicate della procedura, abbiamo situazioni particolarmente differenziate, non riferibili ai volumi trattati, quanto a scelte organizzative.

	Chi	Come
OM	Il 90% delle procedure è delegata, (40% notai, 30% commercialisti 30% avvocati)	Il provvedimento di delega è spesso effettuato in udienza, altrimenti fuori udienza a seguito di riserva. La variabile è legata alla possibilità di studiare il fascicolo, poiché la scelta del professionista delegato è legata anche alle specificità delle procedure. Si trattengono le procedure di esiguo valore. La vendita è svolta nelle modalità successive senza incanto/con incanto a distanza di 15 giorni; nei successivi due tentativi, a distanza di qualche mese, può ribassare il prezzo del 25%.
SI	50% giudice, 50% notai associati	Tutte le vendite, anche quelle dei notai delegati, sono tenute in aula dedicata del Tribunale. seconda vendita (con incanto): si stabilisce solo dopo la mancata conclusione della prima vendita senza incanto
LAM	100% a notai (associazione ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA), un incarico per volta, senza turnazione	Asta senza incanto e con incanto fissate per lo stesso giorno ad orari differenti, se deserte abbassamento del prezzo del 20%, dopo tre cicli di vendita negativi il GE fissa la comparizione delle parti e il GOT verifica se c'è ancora interesse. Le udienze di vendita si tengono in tribunale ogni 15 giorni.
KA	Il 90% delle procedure è delegata, di cui il 60% a notai e il 40% ad altri professionisti (commercialisti, avvocati). Molti sono organizzati in associazioni notarili o miste	Le udienze di vendita delegate si tengono presso gli studi o le associazioni dei professionisti. È previsto che il secondo tentativo di vendita con incanto sia svolto a distanza di circa 30 giorni dal primo, a prezzo di stima, il terzo alcuni mesi dopo con un ribasso già autorizzato di un quinto (così anche per le vendite del GE: 10% del totale).
OMI	Notai, commercialisti già	Udienze di vendita senza incanto e con incanto fissate a circa tre mesi

	curatori fallimentari	l'una dall'altra e pubblicizzate assieme. Le vendite delegate si tengono presso gli studi dei professionisti mentre quelle del GE in apposita aula del Tribunale. Il 90% delle aste senza incanto va deserto e la maggior parte delle vendite avviene al secondo tentativo con incanto.
ETA	90% a delegati (no notai)	Seconda vendita (con incanto): indicata fin dalla prima ordinanza di vendita
IO	GOT	Tutte le vendite sono tenute dai GOT assistiti da un cancelliere in aula dedicata del Tribunale. Seconda vendita (con incanto): indicata fin dalla prima ordinanza di vendita.
TAU	100% a notai, commercialisti e avvocati, associazioni notarili ed alcune miste	Alcuni GE privilegiano professionisti già curatori ed altri associazioni notarili. I tentativi di vendita sono fissati tra i 60 e i 90 giorni l'uno dall'altro. In caso di un ciclo di vendita deserto il delegato può ridurre di un quarto il prezzo di vendita. Le aste possono svolgersi direttamente in Tribunale o presso lo studio professionale o l'associazione del delegato.
IP	33% a notai (Associazione notarile Ipsilon), 67% giudici delle esecuzioni	Asta senza incanto e con incanto fissate a distanza di 7/15 giorni, in cancelleria per le vendite dei GE e presso l'associazione notarile per le vendite delegate. I giudici tengono due vendite al mese portando ogni volta 10/15 fascicoli. A seguito di incanto deserto vi è un ribasso del 20% del prezzo del bene. Le vendite delegate si tengono presso l'ASSOCIAZIONE NOTARILE IPSILON.
DE	Dal 2008 tutte le vendite sono assegnate a commercialisti e avvocati (un incarico per volta a rotazione)	Le vendite si tengono presso le associazioni dove si depositano le offerte. Il GE fissa il limite di tre cicli di tentativi di vendita, senza incanto e con incanto, e un massimo di due ribassi, dopodiché il delegato deve rimandare gli atti al giudice. Tra un tentativo e l'altro trascorrono circa due mesi e mezzo.
GA	100 % Giudici	Seconda vendita (con incanto): si stabilisce solo dopo la mancata conclusione della prima vendita senza incanto.
BE	90% a delegati, organizzati in associazioni	Seconda vendita (con incanto): si stabilisce solo dopo la mancata conclusione della prima vendita senza incanto.
AL	90% a delegati (notai) organizzati in associazione	Seconda vendita (con incanto): indicata fin dalla prima ordinanza di vendita.

È da segnalare che in molti tribunali (fanno eccezione Lambda, Tau e Delta) è prassi invalsa non delegare la vendita quando si tratta di esecuzioni aventi per oggetto beni di scarso valore. La motivazione addotta è che in questo modo si evita di caricare eccessive spese in capo alla procedura. Al contrario nei tribunali di Iota e Gamma le vendite sono esclusivamente tenute dai giudici. Per ragioni procedurali e non economiche, non si delegano le cause di divisione, che vengono quindi trattate per intero dal giudice. Va notato che quando non si ricorre alla delega ricade sui giudici e sulle cancellerie il lavoro che normalmente spetta ai delegati: decreti di trasferimento, piani di riparto, ecc..

3.4 Trasferimento

Relativamente al trasferimento, le caratteristiche salienti e le specificità da segnalare sono:

	Chi	Come
OM	90% professionista delegato 10% cancelleria (vendite del GE)	Il trasferimento è effettuato dal delegato, (registrazioni volture e cancellazioni). I costi a carico della procedura sono solo tutte le spese vive e i costi del decreto di trasferimento del bene. Per le vendite del GE la cancelleria si occupa del decreto e degli adempimenti conseguenti
SI	Delegato	I delegati hanno alle spalle il supporto di strutture specializzate. L'associazione notarile anticipa la visura catastale in modo da dare indicazioni fin da subito ai periti per eventuali interventi di sanatoria. Il trasferimento del 100% dei beni avviene tramite atto notarile controfirmato dal giudice, così da realizzare una rapida trascrizione e registrazione dell'atto, sempre a cura del notaio
LAM	Notai (ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA)	Il GE incarica il notaio delegato alla predisposizione del decreto di trasferimento e alla realizzazione dei relativi adempimenti, compresa registrazione, trascrizione, voltura e cancellazioni.
KA	90% professionista delegato e 10% "ex custode INVIM"	Per le vendite delegate svolge il tutto il professionista delegato alla vendita, per quelle del Tribunale viene incaricato uno dei 12 "ex custodi INVIM" al costo forfetario di €450 a procedura.
OMI	50% professionista delegato, 50% avvocato procedente	Il delegato predispose bozza del decreto di trasferimento del bene e provvede agli adempimenti necessari per registrazione, trascrizione, voltura e cancellazione delle precedenti iscrizioni. Se la vendita è del GE lo fa l'avvocato del creditore procedente ma senza effettuare le cancellazioni.
ETA	Delegato	I delegati, privi del supporto di strutture specializzate, si appoggiano ai servizi della cancelleria di sezione.
IO	Società specializzate	Le visure e tutte le trascrizioni e cancellazioni al Catasto sono incaricate due società specializzate (c.d. di "visuristi"), sulla base di una convenzione col tribunale. Tali società curano normalmente anche la predisposizione della bozza del decreto di trasferimento
TAU	Professionista delegato	Il delegato predispose il decreto di trasferimento e quando viene controfirmato dal GE si occupa anche dei relativi adempimenti per trascrizione, registrazione e voltura, più raramente per cancellazione delle precedenti iscrizioni.
IP	Notaio (Associazione notarile Ipsilon), Professionista Qualificato	I GE incaricano i delegati alla vendita di curare il trasferimento, con predisposizione del decreto di trasferimento, trascrizione e voltura dell'immobile. La cancellazione delle precedenti iscrizioni viene fatta in automatico a carico della procedura se la procedura è affidata al custode qualificato, a richiesta con spese a carico dell'aggiudicatario se delegata al notaio. La nota di liquidazione del notaio è presentata con il decreto di trasferimento.
DE	Professionista delegato	Il delegato alla vendita procede alla predisposizione del decreto di trasferimento, alla registrazione, alla trascrizione e alle cancellazioni. Il delegato emette fattura direttamente all'aggiudicatario per i costi a suo

		carico.
GA	Custode-Delegato	Se ne occupa il "custode-delegato" con un forte supporto da parte delle cancellerie del tribunale.
BE	Delegato	I delegati hanno alle spalle il supporto di strutture specializzate.
AL	Delegato	I delegati hanno alle spalle il supporto di strutture specializzate.

3.5 Distribuzione e progetto di liquidazione

Relativamente alla distribuzione ed al progetto di liquidazione (o piano di riparto), le caratteristiche salienti e le specificità da segnalare sono:

	Chi	Come
OM	90% professionista delegato 10% esperto contabile (vendite del GE) Cancelleria	La formazione del piano di riparto è delegata al professionista che la svolge in piena autonomia, lo comunica alle parti e il GE appone un visto di esecutività senza convocare le parti, salvo opposizioni. Per le vendite del GE viene nominato un esperto contabile. Il delegato (o l'esperto contabile per le vendite del tribunale) raccoglie le precisazioni dei crediti, redige il progetto e lo comunica alle parti. Se queste non fanno osservazioni entro 20 giorni, lo deposita in cancelleria. Il GE appone l'esecutività. L'emissione dei mandati di pagamento è sempre effettuata dalla cancelleria.
SI	Esperto contabile	Si attribuisce un incarico specifico per tutte le procedure (delegate e non) a un esperto contabile (commercialista) scelto fra un elenco di una trentina di professionisti.
LAM	Notai (ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA)	Le precisazioni dei crediti sono depositate in cancelleria, l'ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA predispose il piano di riparto e lo comunica, il GOT lo approva in udienza, l'associazione paga i creditori con assegni non trasferibili e alla fine deposita il conto somme (copia piano, quietanze, assegni) in cancelleria.
KA	90% professionista delegato alla vendita e 10% esperto contabile	La predisposizione del piano di riparto e la liquidazione dei creditori sono affidati al professionista delegato, piuttosto che ad uno dei 40 esperti contabili nel caso di vendita del GE.
OMI	50% professionista delegato, 50% avvocato precedente	Precisazioni dei crediti depositate in cancelleria e piano di riparto predisposto in bozza. All'udienza di approvazione, fissata solo dopo la trascrizione del bene, il piano viene depositato e discusso. Può essere approvato o rinviato alla successiva udienza per modifiche. Se approvato, viene eseguito dalla cancelleria tramite quietanza e mandato di pagamento. Per alcune procedure non delegate particolarmente complesse il piano di riparto viene predisposto in bozza da un CTU appositamente nominato.
ETA	Delegati o Ctu	Quando non c'è delega la bozza del piano di distribuzione è predisposta da un CTU
IO	Custode	Il custode realizza il progetto di distribuzione seguendo uno schema

		unico per il tribunale, con modalità standardizzate di integrazione con le cancellerie e gli altri attori.
TAU	Professionista delegato, cancelleria	Il progetto di distribuzione viene depositato in bozza e se ritenuto idoneo il GE fissa l'udienza di approvazione. Se approvato la cancelleria si occupa degli adempimenti di liquidazione a seguito del deposito delle quietanze con mandati firmati dai GE.
IP	Notaio (Associazione notarile Ipsilon), professionista, cancelleria	Associato alla delega. Il piano di distribuzione e relative incombenze sono a cura del notaio e del custode delegato. Approvato in udienza, il piano viene eseguito comunicando alle parti e alla banca lo svincolo delle somme e con l'emissione dei mandati di pagamento. L'istituto di credito deposita i giustificativi e l'attestazione di chiusura libretto poi controllati dal GE.
DE	Professionista delegato, cancelleria	Associato alla delega. Il progetto è predisposto dal professionista delegato, controllato dalla responsabile di cancelleria per quanto attiene il calcolo degli interessi maturati, approvato in udienza. Per eventuali modifiche il GE lo invia di nuovo al delegato e la successiva approvazione avviene fuori udienza. I mandati di pagamento vengono rilasciati dalla cancelleria.
GA	Custode-delegato	I creditori inviano al custode copia delle note spese, dei titoli esecutivi e delle precisazioni dei crediti, mentre gli originali sono depositati in cancelleria. Il custode redige una bozza di progetto, secondo un modulo di Sezione standard. La bozza viene quindi depositata in cancelleria entro 30 giorni dall'udienza di discussione.
BE	Delegati	Il professionista predispose il progetto di riparto, chiude il conto bancario relativo alla procedura ed apre il libretto postale. Fascicolo e libretto vengono consegnati alla cancelleria di riferimento dei delegati con nota di deposito. Quando non c'è delega la bozza del piano di distribuzione è predisposta dal giudice stesso
AL	Delegati	Viene preparato dal delegato. Quando non c'è delega la bozza del piano di distribuzione è predisposta dal giudice stesso

3.6 Micro-variabili operative

Altre variabili operative da analizzare, in quanto di estrema rilevanza per l'efficienza della del procedimento, sono relative alle modalità di gestione della pubblicità, alla liberazione dell'immobile, al decreto di trasferimento, alla gestione economica della procedura, al progetto di liquidazione.

Pubblicità

Relativamente alla pubblicità, le caratteristiche salienti e le specificità da segnalare sono:

	Chi	Come
OM	Il delegato o società di servizi	La società, cui spesso si poggia lo stesso delegato, si occupa della pubblicazione dell'annuncio di vendita su Gazzetta Locale, rivista e sito internet, volantinaggio nella zona di collocazione dell'immobile, affissione di manifesti (solo in provincia) a carico della parte procedente. È presente con un proprio ufficio in Tribunale per l'assistenza al pubblico interessato alle vendite.
SI	Società specializzata	L'agenzia sigma fa pubblicare gli annunci su diversi quotidiani, periodici di annunci specializzati e siti internet, secondo programmi prestabiliti. Per la gestione degli annunci su internet vi sono accordi con siti specializzati .
LAM	Notai (ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA)	La pubblicità delle vendite immobiliari viene fatta su Lambda Oggi e Il Giornale di Lambda, sul sito web del Tribunale che rimanda ad altri siti specializzati, sul periodico locale gratuito specializzato in annunci immobiliari. Sono state stipulate convenzioni, l'ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA, in un caso anticipa le spese per le inserzioni su Lambdaonline e i quotidiani, mentre in altro, è la società del sito che fattura direttamente al creditore procedente
KA	Il delegato o avvocato procedente	La pubblicità viene fatta sul quotidiano Regionale senza alcuna convenzione, e sul sito del Tribunale. I primi due tentativi di vendita (senza incanto e con incanto) sono pubblicizzati insieme. Gli adempimenti sono curati dal delegato con apposito fondo spese versato dal procedente o - per le vendite del Tribunale - direttamente dall'avvocato del creditore procedente.
OMI	Professionista delegato o avvocato procedente	Sulla base di una convenzione annuale siglata dal GE, la pubblicità viene fatta sui quotidiani locali e La Repubblica e su un periodico dedicato alle aste giudiziarie. Le vendite vengono pubblicizzate anche attraverso internet .
ETA	Delegato	La pubblicità si effettua all'80% sul quotidiano locale e per la restante parte sulle pagine locali della Repubblica. È gestita dall'IVG o dal professionista delegato. Per gli annunci sui siti internet vigono accordi con siti specializzati
IO	Società specializzate	La pubblicità è a cura di due società specializzate che si occupano, oltre agli annunci sui quotidiani locali , sui siti internet anche della pubblicità sotto forme alternative: Postal target, volantinaggio, depliant
TAU	Professionista delegato	Ogni GE ha prassi proprie. Tre sono i quotidiani locali su cui solitamente ci si indirizza. La pubblicità su internet è disposta sul sito del quotidiano prescelto e su altro sito specializzato. In alcuni casi viene disposta anche quotidiani free press, in altri si utilizza anche il servizio di volantinaggio offerto dal quotidiano locale. In genere le date di udienza sono pubblicizzate separatamente. I costi sono a carico del creditore procedente.
IP	Notaio (Associazione notarile Ipsilon), professionista qualificato	La pubblicità viene fatta sui quotidiani di maggior diffusione locale (che concentrano le uscite in un'unica pagina periodica), in internet . Le date di vendita senza incanto e con incanto sono pubblicizzate assieme. Il creditore procedente anticipa le spese della procedura.
DE	Il delegato	La pubblicità viene fatta su la Repubblica (una pagina dedicata il secondo e il quarto sabato del mese, a tariffa convenzionata), su siti

		specializzati. La pubblicità è pagata col fondo spese di versato dal creditore procedente.
GA	Custode-delegato	Il custode-delegato si occupa della pubblicità sui quotidiani (1 o 2 a seconda dei casi) locali e sui siti internet
BE	Procedente con supporto del "provider" locale	La pubblicità è a cura del procedente, che si appoggia all'azione di interfaccia svolta da un provider. I quotidiani locali curano anche la pubblicazione degli annunci su internet.
AL	Procedente	La pubblicità sui quotidiani locali e sui siti internet è a carico del procedente, assistito dal custode.

Liberazione dell'immobile

Relativamente alla liberazione dell'immobile, le caratteristiche salienti e le specificità da segnalare sono:

	Chi	Come
OM	Custode	É effettuata dal custode, a vendita avvenuta; ove non c'è custodia, tale incarico è autorizzato con mandato specifico.
SI	Custode	L'immobile è consegnato libero al decreto di trasferimento.
LAM	IVG, custode delegato	Solo se occupato senza titolo. In genere se occupato dall'esecutato non ci sono problemi e viene liberato autonomamente a vendita avvenuta.
KA	Il custode	Si procede alla liberazione dell'immobile solo a vendita avvenuta (al decreto di trasferimento) o in casi particolari di necessità.
OMI	IVG	Predisposta con il decreto di trasferimento. Solo in caso di complicazioni o se espressamente richiesta viene disposta prima della vendita.
ETA	Custode, ma può essere a carico a volte dell'aggiudicatario	Solitamente la liberazione dell'immobile viene ordinata all'udienza di vendita.
IO	Custode	A Iota è in uso la prassi di ordinare la liberazione dell'immobile fin dalla prima udienza, con l'obiettivo di rendere più appetibile il bene e di anticipare attività che sottraggono ulteriore tempo alla procedura.
TAU	Professionista delegato	Alcuni GE non la dispongono mai se non a vendita avvenuta con il provvedimento di trasferimento del bene; altri la ordinano sistematicamente assieme all'ordinanza di vendita.
IP	Notaio (Associazione notarile Ipsilon), professionista qualificato	Il provvedimento di liberazione dell'immobile è firmato ad aggiudicazione avvenuta; solo in casi particolari è anticipato per garantire l'accesso e la visibilità del bene.
DE	Il custode	Si procede alla liberazione dell'immobile solo a vendita avvenuta (al decreto di trasferimento) o in casi particolari di necessità.
GA	Custode	La liberazione dell'immobile viene ordinata normalmente all'udienza di

BE	Custode	vendita. Si procede alla liberazione dell'immobile solo a vendita avvenuta (al decreto di trasferimento) o in casi particolari di necessità.
AL	Custode	Alla liberazione dell'immobile si procede solo a vendita avvenuta e a seguito del decreto di trasferimento

Decreto di trasferimento

Relativamente al decreto di trasferimento, le caratteristiche salienti e le specificità da segnalare sono:

	Chi	Come
OM	Professionista delegato cancelliere	Il decreto è redatto in bozza dal delegato o da un cancelliere per le vendite del GE. L'atto è firmato dal giudice e gli adempimenti relativi alla registrazione sono curati sempre dalla cancelleria, mentre le cancellazioni e trascrizioni sono a cura del delegato, se nominato.
SI	Delegato	L'associazione notarile anticipa la visura catastale in modo da dare indicazioni fin da subito ai periti per eventuali interventi di sanatoria. Il trasferimento del 100% dei beni avviene tramite atto notarile controfirmato dal giudice, così da realizzare una rapida trascrizione e registrazione dell'atto, sempre a cura del notaio.
LAM	Notai (ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA)	Per la predisposizione del decreto di trasferimento l'ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA si avvale di un ex funzionario del Catasto, il GE fa un rapido controllo e lo firma.
KA	Professionista delegato o "ex custode INVIM"	Depositato in bozza e firmato dal solo giudice dell'esecuzione.
OMI	Professionista delegato o avvocato procedente	Predisposto in bozza viene depositato senza firma e sottoscritto dal solo GE successivamente al versamento del saldo prezzo.
ETA	Delegato	Il decreto di trasferimento è predisposto in bozza e depositato in cancelleria dai delegati. Per le vendite del tribunale il decreto di trasferimento è preparato in cancelleria sulla base di un modello in cui vengono inseriti tutti i dati ipocatastali e dell'aggiudicatario
IO	Delegato	Per le visure e tutte le trascrizioni e cancellazioni al Catasto sono incaricate due società specializzate (c.d. di "visuristi"), sulla base di una convenzione col Tribunale. Tali società curano normalmente anche la predisposizione della bozza del decreto di trasferimento
TAU	Professionista delegato	Predisposto da delegato e depositato in cancelleria, se ritenuto corretto, il GE lo controfirma.
IP	Notaio (Associazione notarile Ipsilon), professionista qualificato	Il decreto di trasferimento è predisposto in bozza e depositato in cancelleria dai delegati. La cancelleria lo controlla e lo invia per la preliquidazione delle spese di registrazione.
DE	Delegato	Dal versamento del saldo prezzo il delegato ha 30 giorni per la predisposizione del decreto di trasferimento e il GE lo controfirma dopo verifica.

GA	“custode-delegato”	Il custode-delegato acquisisce dal Catasto tutta la documentazione sull'immobile e prepara materialmente la bozza di decreto per il giudice.
BE	Delegato	A seguito dell'aggiudicazione il professionista o suo personale di fiducia, prepara la bozza del decreto di trasferimento e lo deposita assieme al fascicolo presso la cancelleria di riferimento dei professionisti delegati. Il giudice verifica e sottoscrive il decreto di trasferimento, che controllato di nuovo dalla cancelleria viene controfirmato e pubblicato.
AL	Delegato	A seguito del versamento del saldo viene preparato il decreto di trasferimento, dal notaio e firmato dal giudice in caso di vendita delegata, dalla cancelleria per le vendite del Tribunale.

Gestione economica della procedura

Relativamente alla gestione economica della procedura, le caratteristiche salienti e le specificità da segnalare sono:

	Chi	Come
OM	Un solo istituto bancario	Sono utilizzati libretti bancari (solo in via residuale con libretti postali), vincolati all'ordine del GE e aperti presso la banca situata nel palazzo di giustizia. Non risultano convenzioni particolari.
SI	Più istituti bancari	Si lavora esclusivamente con libretti bancari, ruotando fra più istituti di credito, previa negoziazione delle condizioni per tipo di operazione.
LAM	Più istituti bancari Poste	I notai gestiscono le somme con libretti postali o bancari. In cancelleria si preferiscono i depositi postali per la disponibilità e la collaborazione dell'agenzia postale di riferimento.
KA	Due istituti bancari	La gestione economica delle procedure si basa su libretti bancari vincolati all'ordine del giudice, aperti presso due istituti bancari selezionati sulla base delle migliori condizioni economiche e di servizio offerto.
OMI	Poste	Sono utilizzati esclusivamente libretti postali vincolati all'ordine del giudice poiché non hanno spese di gestione e vengono riconosciuti interessi al 2%
ETA	Più istituti bancari Poste	Il Tribunale utilizza libretti postali, mentre i delegati aprono cc bancari ed effettuano la liquidazione finale direttamente con bonifico bancario
IO	Più istituti bancari	A Iota si lavora esclusivamente con libretti bancari, con più istituti di credito, coi quali si sono negoziate le condizioni di lavoro.
TAU	Più istituti bancari Poste	La gestione del denaro si basa prevalentemente su libretti bancari e solo in minima parte avviene tramite libretti postali. La maggior parte dei depositi è presso il Banco di Tau ma alcuni GE ne dispongono l'apertura anche in altri istituti.
IP	Più istituti bancari	Sono aperti libretti bancari presso alcuni istituti di credito (3-4) vicini al Tribunale.

DE	Due istituti bancari	Si utilizzano libretti bancari, gestiti esclusivamente dagli addetti di cancelleria su autorizzazione del GE. Fino al versamento del saldo prezzo si utilizzano i servizi di una banca, mentre per la distribuzione viene utilizzata l'altra Banca..
GA	Un solo istituto bancario Poste	Tutte le operazioni si tengono presso uno sportello bancario situato all'interno del Tribunale, dove sono aperti 5 conti correnti, partizionati per fasi della procedura.
BE	Più istituti bancari Poste	Si utilizzano libretti postali per le vendite non delegate, mentre i delegati utilizzano conti correnti bancari. La liquidazione avviene sempre tramite libretti postali.
AL	Più istituti Poste	Si utilizzano libretti postali per le vendite gestite dal Tribunale, e libretti bancari per le vendite delegate: in questo caso si lavora con una pluralità di istituti, a rotazione.

3.7 Il quadro riepilogativo

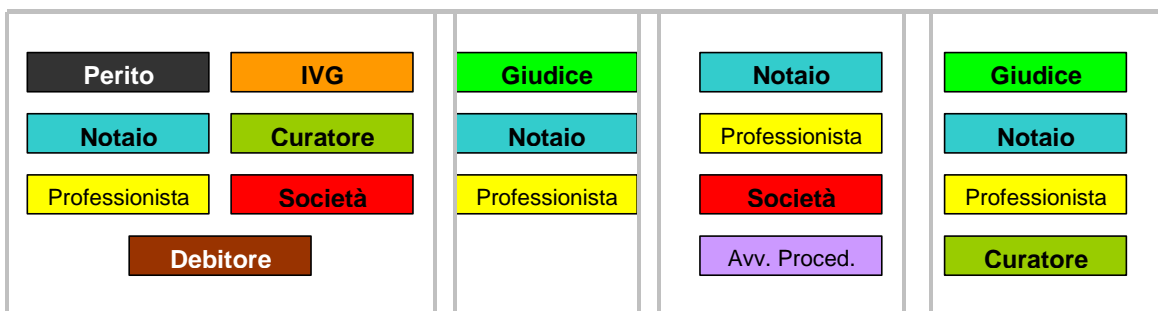
È normale trovare estrema varietà di comportamenti e di scelte all'interno dei vari tribunali, sia per il portato delle vecchie procedure, che per la differente impostazione del lavoro da giudice a giudice che, infine per deliberata scelta organizzativa di gestire casi diversi con modalità differenziate. L'esempio tipico è quello della scelta di molti tribunali di non delegare la vendita delle cause di piccolo importo. Tuttavia, escludendo le situazioni meno ricorrenti e le eccezioni, è possibile evidenziare una serie di regolarità nell'organizzazione delle attività di custodia, vendita e trasferimento.

Tab. 5 – Le principali prassi seguite nei tribunali analizzati (macro variabili)

	Custodia	Vendita	Trasferimento	Distribuzione
OM	- Debitore - Società - Professionista delegato - Notaio delegato	- Professionista - Notaio	- Professionista delegato - Notaio delegato	- Professionista delegato - Notaio delegato
SI	- Perito - IVG	- Giudice - Notaio	- Notaio delegato	- Professionista - Curatore
LAM	- Curatore - IVG	- Notaio	- Notaio delegato	- Notaio delegato
KA	- Professionista delegato - Notaio delegato	- Professionista - Notaio	- Professionista delegato - Notaio delegato	- Professionista delegato - Notaio delegato
OMI	- IVG - Debitore	- Professionista - Notaio - Giudice	- Professionista delegato - Notaio delegato - Avvocato - Procedente	- Professionista delegato - Notaio delegato - Giudice
ETA	- Professionista delegato - IVG	- Professionista	- Professionista delegato	- Professionista delegato
IO	- Curatore	- Giudice (got)	- Società ("visuristi")	- Curatore (custode)
TAU	- Debitore - Professionista delegato - Notaio delegato - IVG	- Professionista - Notaio	- Professionista delegato - Notaio delegato	- Professionista delegato - Notaio delegato
IP	- Professionista - Notaio delegato	- Giudice - Notaio	- Professionista - Notaio delegato	- Professionista - Notaio delegato
DE	- Professionista delegato - Notaio delegato	- Professionista - Notaio	- Professionista delegato - Notaio delegato	- Professionista delegato - Notaio delegato
GA	- Professionista	- Giudice	- Professionista custode	- Professionista custode
BE	- IVG	- Notaio - Professionista	- Notaio delegato - Professionista delegato	- Notaio delegato - Professionista delegato
AL	- Notaio delegato - IVG	- Notaio	- Notaio delegato	- Notaio delegato

Tab. 6 – Le principali prassi seguire nei tribunali analizzati: inquadramento per variabile

	CUSTODIA	VENDITA	TRASFERIMENTO	DISTRIBUZIONE
OME	N P S D	N P	N P	N P
SIG	P I	G N	N	P C
LAM	I C	N	N	N
KAP	N P	N P	N P	N P
OMI	I D	G N P	N P A	G N P
ETA	I P	P	P	P
IOT	C	G	S	C
TAU	I N P D	N P	N P	N P
IPS	N P	G N	N P	N P
DEL	N P	N P	N P	N P
GAM	P	G	P	P
BET	I	N P	N P	N P
ALF	I N	N	N	N



Con riferimento alle vendite delegate, è possibile individuare quattro fattispecie principali:

- 1) la delega può essere totale e parziale: la prima comprende anche la vendita, la seconda no;
- 2) la delega a sua volta può essere attribuita ad un solo soggetto (delega intera) o suddivisa fra più soggetti (delega frazionata)

	Delega intera (ad un unico soggetto)	Delega frazionata (a più soggetti)
Delega totale (con vendita)	<p>Omega Kappa Tau Ipsilon (33%) Delta Alfa Eta</p>	<p>Lambda Omicron (50%) Beta Sigma (50%)</p>
Delega parziale (senza vendita)	<p>Ipsilon (33%) Gamma</p>	<p>Omicron* (50%) Sigma (50%) Iota</p>

* A Omicron, per le vendite gestite direttamente dal giudice, non vengono utilizzati ausiliari

3.8 I tempi delle esecuzioni

Non esistono elementi attendibili quando si parla di misurazione della durata delle procedure di esecuzione immobiliare. Mancano infatti dati puntuali sulle esecuzioni di nuovo rito, troppo recenti, solo poche delle quali sono già giunte a termine. Alcuni tribunali di fatto hanno iniziato a lavorare col nuovo rito solo a partire dal 2008. Ci si deve quindi accontentare di stime o analisi parziali, dato che numerosissimi sono i fattori da considerare, sia di tipo organizzativo che di natura ambientale.

I tempi dipendono infatti non solo dall'efficienza del lavoro di giudici e cancellerie, ma anche di altri soggetti pubblici, come gli ufficiali giudiziari, le conservatorie, gli uffici del registro, oltre che dalle caratteristiche del mercato immobiliare locale, tutti fattori non soggetti al diretto controllo della sezione.

Altra voce relevantissima nel determinare i tempi delle esecuzioni è quella che riguarda il lavoro dei professionisti coinvolti nella procedura.

I tempi sono condizionati anche dal numero di udienze di cognizione, che possono proliferare ad esempio a causa di contestazioni, quest'ultime particolarmente frequenti in alcuni tribunali, o di errori materiali dei professionisti (non infrequenti anch'essi).

Laddove si sta cercando di monitorare la durata del procedimento (come a Sigma, Lambda e Iota), si valuta che la durata media di un procedimento - dal pignoramento alla vendita, con esclusione dei tempi necessari per provvedere alla distribuzione ed ai pagamenti - sia di circa diciotto mesi.

Relativamente alle diverse fasi della procedura, possiamo comunque individuare una serie di situazioni e di regolarità.

L'attivazione del processo: dall'iscrizione al ruolo alla prima udienza

Non sempre i giudici danno avvio alla procedura nel momento in cui la prendono in carico: vi sono casi in cui passano anche 6 mesi. Questi tempi dipendono essenzialmente dai carichi pendenti e dall'arretrato. Uno dei primi atti è l'affidamento dell'incarico al perito. Quasi tutti i tribunali lasciano al perito un congruo periodo di tempo (6-8 mesi) per completare il suo lavoro, e questo fa sì che dal momento dell'iscrizione al ruolo alla prima udienza possano passare dai 6 ai 12 mesi, senza contare i casi non infrequenti in cui il perito richiede una proroga. Non è quindi raro il caso per cui questa prima fase può arrivare anche a durare 20 mesi.

La fase pre-vendita: dalla prima udienza alla prima udienza di vendita

In alcuni tribunali il tempo medio di questa fase si attesta sui 4-5 mesi. Non mancano casi di tempi ben più lunghi (9-10 mesi). L'obiettivo è quello di dar modo agli ausiliari del giudice ed ai delegati di fare tutto quanto previsto in procedura. Molti intervistati segnalano che tale dato non è a loro conoscenza, in quanto la delega alla vendita (dove praticata) non permette di conoscere i tempi medi di questa fase.

La fase di vendita: dal primo tentativo di vendita all'aggiudicazione

I tempi di vendita di un bene dipendono da numerosi fattori, non tutti di tipo organizzativo. Incidono su tale variabile il livello di appetibilità del bene stesso e le contingenze di mercato. Nel caso di vendite delegate, in ordinanza è previsto che il delegato abbia al massimo 18 mesi per effettuare la vendita. In quasi nessun tribunale sono stati riscontrati controlli sistematici sul rispetto di tale termine. Rilevante è la presenza o meno di una calendarizzazione pianificata che garantisca il rispetto dei tempi. Spesso si fa notare che i tempi delle vendite gestite dai notai sono più lunghi rispetto a quelli gestiti da altri

professionisti. I tempi di questa fase sono quindi estremamente variabili, e non si può che parlare di stime riferite alla gran parte dei beni. I dati rilevati vedono la maggioranza dei tribunali attestarsi su tempi di 10-12 mesi.

La fase post vendita: trasferimento e approvazione progetto di distribuzione

Dalla vendita all'approvazione del progetto distribuzione passano altri mesi: mediamente quattro o cinque nella gran parte dei tribunali analizzati, anche se si segnalano prassi di approvazione del piano fuori udienza (Omega e Kappa) che consentono di ridurre notevolmente i tempi di questa fase. Chi infatti riferisce di tempi lunghi (es. Tau sui 7 mesi, o Delta, sugli 8 mesi) subisce l'incidenza di variabili come i tempi di notifica, oltre ad altri fattori, quali i tempi di versamento del saldo prezzo, o di deposito delle precisazioni dei crediti.

La distribuzione: dal progetto di distribuzione alla liquidazione

La fase conclusiva è a sua volta condizionata dai tempi di rilascio dei mandati a seguito deposito della quietanza: si tratta di una fase che in alcuni tribunali (es. Lambda, Omicron, Tau, Delta, Ipsilon) si conclude nel giro di un mese, mentre in altri il tempo normalmente necessario è di tre mesi (es. Omega).

4. CRITICITÀ E BEST PRACTICES

Nel corso dell'analisi sono state segnalati da parte degli intervistati numerosi elementi di criticità, alcuni dei quali particolarmente ricorrenti.

4.1 Le criticità organizzative

L'introduzione delle nuove prassi previste dalla riforma ha evidenziato una serie di criticità. Alcuni tribunali hanno iniziato ad applicare la riforma solo a partire dal 2008, quindi non hanno ancora definito una condivisione delle prassi (Omega, Tau).

In questa sede segnaliamo in particolare il fatto che il ricorso obbligatorio alla vendita con incanto viene normalmente considerato un passaggio inutile, e sembra funzionare solo in un caso (Gamma).

L'organizzazione Interna

Sul versante dell'organizzazione interna le principali criticità segnalate riguardano:

- a) Le carenze di organico. Tali carenze riguardano sia il lato giudici (es. Kappa e Delta) che le cancellerie (tutte). Le carenze sono in alcuni tribunali ulteriormente aggravate da casi di prolungate e ricorrenti assenze di personale, o da repentini trasferimenti, o da ingressi di nuovi addetti non preparati tecnicamente.
- b) Le disfunzioni nel servizio al pubblico. Sono problemi derivanti dall'incapacità di gestire la pressione dell'utenza, sia per carenze logistiche (uffici piccoli, mal posizionati, aule di udienza anguste e non attrezzate) che di strutture di supporto (mancano spesso banconi per il pubblico, archivi protetti, segnaletica, ambienti per il pubblico). L'immagine ricorrente è quella di cancellerie con personale impegnato a far fronte alle richieste più disparate da parte di un pubblico invadente e disorientato, e a movimentare pile di fascicoli fra una stanza e l'altra (se non fra edifici diversi). Molte cancellerie in particolare non sono strutturate con chiare separazioni fra front line e back office. A queste carenze strutturali vanno aggiunti limiti organizzativi, dovuti all'incapacità di gestire il flusso del pubblico attraverso sistemi di prenotazione, canali riservati, scambio telematico di comunicazioni e informazioni. Incidono su quest'ultima voce anche elementi legati alla diffusa tendenza del personale amministrativo da un lato di "personalizzare" il lavoro a seconda dei giudici di riferimento o degli interlocutori, specie quelli abituali (delegati, periti, custodi) e dall'altro di non riuscire a resistere all'invadenza ed alla impreparazione del pubblico (sia generico che professionale).

L'organizzazione dei rapporti con i soggetti esterni

La scelta di molti tribunali, e la tendenza che la stessa riforma favorisce, è quella di ricorrere massicciamente allo strumento della delega per gestire la procedura. Chi ha

scelto questa strada segnala invariabilmente la difficoltà legata alla assenza di strumenti di controllo e monitoraggio del lavoro dei custodi e dei delegati alla vendita: è il caso ad esempio di Omega, Tau, Delta, Gamma, Beta. Il problema del controllo e del monitoraggio è particolarmente sentito a causa di:

- a) segnalazioni di insensibilità ed inefficienza dei delegati e dei periti, non sempre interessati ad una rapida conclusione della procedura loro affidata, o accurati nella gestione dei fascicoli loro affidati o nelle operazioni di vendita;
- b) ricorrenti scoperte di irregolarità nel lavoro dei delegati, con conseguente revoca di incarichi ;
- c) lamentele diffuse dovute ad onorari professionali ritenuti eccessivi o poco chiari nella loro formazione.

Altro problema di non poco rilievo è dato dalla diffusa impreparazione tecnica e professionale di periti, custodi, delegati alla vendita, con conseguenti errori materiali e ritardi ricorrenti, specie quando si lavora con un grande numero di ausiliari .

Sempre sul versante esterno si segnalano poi:

- farraginosità delle procedure di gestione del denaro nella fase di distribuzione (specie quando ci si appoggia alle Poste o a un numero elevato di banche): la continua apertura, movimentazione e chiusura di libretti crea i presupposti per errori materiali e smarrimenti;
- lentezza e scarsa collaborazione da parte degli enti esterni (Ufficio registro, Camera di commercio, Agenzia Entrate, Conservatoria);
- lentezza delle Poste o degli ufficiali giudiziari nel consegnare le notifiche, specie per quelle fuori distretto;
- difficoltà a gestire con efficienza ed economicità la pubblicità sui quotidiani locali, specie quando esistono situazioni di sostanziale monopolio: ne risultano modalità di lavoro eccessivamente rigide e molto costose per la procedura.

I sistemi informativi

I sistemi informativi vedono il ripetersi di alcune situazioni tipiche:

- permanenza di molti registri cartacei e di comodo; in alcuni casi l'utilizzo di programmi informatici è pressoché assente; in altri è funzione esclusiva in capo al responsabile di cancelleria;
- casi di cancellerie con scarsa dimestichezza informatica del personale;
- diffusione ed uso di programmi non ministeriali, fatti in casa, su base Access, Excel o anche DOS;
- permanenza dell'uso di vecchi programmi ministeriali anche successivamente all'introduzione del programma SIEC, di cui si rileva spesso un'insufficiente affidabilità e limiti (specie sul versante delle statistiche). Il risultato è che si continua ad utilizzare il vecchio programma e solo parzialmente il SIEC;

- nessun tribunale possiede un sistema informativo che riesca a coprire completamente la procedura: l'esito è la ridondanza delle attività di registrazione e il ricorso a diversi applicativi e registri cartacei;
- assenza di strumenti informatici a disposizione del pubblico;
- assenza di strumenti informatici per gestire i flussi informativi tra giudici e delegati.

Il contesto

Alcuni tribunali operano in contesti difficili. La materia trattata si presta a comportamenti ostruzionistici delle parti, come l'eccessivo ricorso ad opposizioni strumentali, che fanno ritardare i tempi della procedura, o la presenza di organizzazioni dedite all'illecito condizionamento delle procedure di vendita, che costringono i giudici ad una continua vigilanza sulla correttezza delle procedure, comprese quelle delegate, e ad ottemperare ad onerose verifiche formali.

Un altro fattore condizionante deriva dalla presenza o meno di strutture organizzate di professionisti (associazioni o società, o IVG) in grado di gestire con efficacia ed efficienza le procedure delegate. Si passa da situazioni in cui una o due strutture possono gestire con competenza pressoché ogni attività che il tribunale intende delegare loro, a situazioni in cui la pressione degli ordini locali porta il tribunale ad avvalersi di una pletera di professionisti, non sempre all'altezza dei compiti affidati sia in termini professionali che logistici che tecnologici.

4.2 Best practices

L'analisi ha messo in luce anche una serie di soluzioni procedimentali, organizzative ed informatiche valutate particolarmente positive da parte degli intervistati. Va segnalato tuttavia che non sempre il giudizio su tali soluzioni è uniformemente condiviso da tutti.

L'organizzazione della procedura

Sul versante procedurale si segnalano alcune soluzioni ritenute particolarmente positive:

- nomina anticipata del perito, al di fuori dell'udienza (in tutti i tribunali); a Gamma tale prassi può riguardare anche il custode-delegato;
- delega di tutte le procedure, indipendentemente dal valore economico delle stesse (Lambda, Delta);
- unificazione dell'iscrizione al ruolo tra esecuzioni mobiliari e immobiliari (Delta);
- approvazione fuori udienza del piano di riparto, con udienza di approvazione solo in caso di osservazioni o opposizioni (Omega, Kappa);
- fissazione regole e accordi per la pubblicità (Sigma, Lambda, Omicron, Iota);

- giuramento e assunzione dell'incarico da parte del CTU gestito dal cancelliere. (Lambda);
- sistema semplificato per la richiesta al giudice di mero rinvio a data pre-stabilita (Omicron).

L'organizzazione della cancelleria

Sul versante cancellerie sono segnalati positivi casi di integrazione fra più cancellerie, come quello dell'Ufficio unico pubblicazioni e pagamenti in comune fra esecuzioni immobiliari ed esecuzioni mobiliari (Omega), o la cancelleria esecuzioni immobiliari che vende anche per conto della fallimentare (Sigma).

L'organizzazione dei rapporti coi soggetti esterni

Il rapporto con ausiliari e delegati vede alcune situazioni segnalate come particolarmente positive:

- tavoli tecnici tra cancellerie, giudici e rappresentanti degli ordini e delle associazioni professionali; organizzazione di convegni e incontri di approfondimento con le associazioni (Sigma, Lambda, Ipsilon, Delta, Alfa)
- utilizzo dei servizi di società specializzate o di associazioni per la gestione della pubblicità (Omega, Lambda, Iota) o delle pratiche catastali (Iota);
- selezione attenta dei professionisti all'interno di rose ristrette. Ad esempio (Sigma, Eta, Iota) si selezionano i custodi fra i curatori fallimentari, professionisti cioè che sono abituati a lavorare col tribunale e ne conoscono le dinamiche;
- accordo fra cancelleria e professionisti per l'invio di atti in formato pdf e informazioni tramite e-mail (Omicron);
- pratiche di trasferimento affidate ad ausiliari "ex custodi INVIM" particolarmente professionali e convenienti (Kappa);
- adozione di un criterio di scaglionamento del compenso del delegato e del custode, prevedendo eventuali compensi forfetari nel caso di mancata vendita (Ipsilon).

Non tutte le *best practices* "inventate" da un tribunale sono considerate tali dagli altri:

- *Tipo di vendita*: ogni tribunale si caratterizza per situazioni anche notevolmente differenti. In alcuni tribunali (specie a Kappa, Omicron, Tau, Gamma) la vendita con incanto risulta efficace per collocare il bene sul mercato: negli altri tribunali va normalmente deserta, e quindi viene considerata pressochè inutile.
- *Cadenza delle vendite*: alcuni tribunali (come Omega, Lambda, Eta, Iota e Alfa) fissano l'udienza con incanto entro quindici giorni da quella senza incanto (Lambda e Eta la fissano lo stesso giorno). Altri, come Sigma, Omicron, Tau, Delta, Gamma e

Beta invece ritengono più efficace far passare alcuni mesi fra i due momenti. Questa scelta ha implicazioni anche in termini di pubblicità, che nei primi casi è di solito contestuale per le vendite senza e con incanto, nei secondi invece è differenziata e specifica.

- *Affidamento della custodia*: solo alcuni tribunali affidano la custodia degli immobili all'IVG che opera nel circondario. Chi li utilizza con sistematicità ne sottolinea l'affidabilità e ritiene importante servirsi di una struttura organizzata. Chi lo utilizza in parte lo fa per non creare situazioni di monopolio locale e per avere leve negoziali nei confronti dell'IVG stesso o degli altri custodi. Chi non lo utilizza ritiene invece di avere a disposizione professionalità adeguate fra i propri professionisti custodi e sottolinea alcuni aspetti di non affidabilità dell'IVG.
- *Liberazione dell'immobile*: la prassi di anticipare la liberazione dell'immobile è conosciuta nei tribunali, ma normalmente non è condivisa, e quindi non praticata, per cui si procede alla liberazione dell'immobile solo a vendita avvenuta e a seguito del decreto di trasferimento, o in casi particolari di necessità.
- *Apertura di conti presso una sola banca*: la scelta porta ad evidenti vantaggi in termini di semplificazione del lavoro. Molte obiezioni tuttavia vengono sollevate in termini di opportunità.
- *Scannerizzazione dei documenti del fascicolo*: un Tribunale difende questa scelta con motivazioni di sicurezza e affidabilità. Tale scelta viene valutata da molti giudici di altri tribunali, oltre che eccessivamente costosa, non in linea coi principi del processo telematico.

4.3 Alcuni dati quantitativi

Tab. 7 – I carichi di lavoro ed il rapporto Esauriti/sopravvenuti (dati riferiti al 31-12-2007)

Carichi totali	Pendenze inizio periodo	Sopravvenuti	Esauriti	Pendenze a fine periodo	Esauriti/ sopravvenuti
OM	5.270	930	1.454	4.746	1,56
SI	1.482	649	621	1.510	0,96
LAM	1.677	786	672	1.789	0,85
KA	5.388	634	788	5.234	1,25
OMI	2.100	646	712	2.034	1,10
ETA	2.331	731	813	2.249	1,11
IO	1.168	908	812	1.264	0,89
TAU	5.320	1.893	1.507	5.706	0,8
IP	1.329	728	643	1.414	0,88
DE	6.367	487	669	6.185	1,37
GA	18.372	1.547	3.181	16.738	2,06
BE	3.446	1.706	1.804	3.312	1,08
AL	1.332	540	402	1.470	0,74

Il confronto quantitativo fra le sezioni risulta nei fatti impraticabile, data la diversa natura delle cause trattate nelle sezioni. Infatti il profilo delle sezioni analizzate risulta estremamente differenziato rispetto alle materie attribuite, e in alcuni casi si è in presenza di sotto-sezioni o divisioni del lavoro fra giudici che rendono impossibile paragonare i carichi di lavoro.

I tribunali presentano situazioni particolarmente differenziate in merito ai carichi di lavoro assoluti. Gamma in particolare presenta un elevato numero di pendenze, in progressivo esaurimento grazie ad un massiccio lavoro di smaltimento, come si evince dal rapporto esauriti/sopravvenuti.

Altro elemento rilevante è il tasso di specializzazione dei giudici:

- a Kappa, Omicron, Delta e Gamma, i giudici trattano esclusivamente di esecuzioni immobiliari;
- a Lambda, Eta e Iota i giudici hanno anche un ruolo di fallimentare;
- i giudici di Omega, Sigma, Tau e Beta hanno sia un ruolo di esecuzioni che di contenzioso ordinario non derivante da procedimenti concorsuali;
- lo stesso vale per i giudici di Ipsilon e Alfa, che trattano anche di fallimentare.

Infine, ma non certo ultimo per importanza, va considerato anche il differente ricorso alla delega, che incide pesantemente sul carico di lavoro dei magistrati, in particolare quelli di Sigma, Omicron Iota, Ipsilon e Gamma, che, a differenza degli altri, gestiscono direttamente tutte o in parte le udienze di vendita (a Iota e Lambda con l'ausilio dei GOT).

PARTE B – LA FALLIMENTARE

5. I TRIBUNALI ANALIZZATI

Sono stati analizzati in dettaglio i tribunali di Omega, Sigma, Lambda, Kappa, Omicron, Eta, Iota, Tau, Ipsilon, Delta, Gamma, Beta e Alfa. Per la natura stessa dell'analisi e della strutturazione organizzativa dei tribunali, alcune delle informazioni generali che presentiamo in questo paragrafo sono comuni alle considerazioni effettuate per le esecuzioni immobiliari, particolarmente per quei tribunali le cui vi sono sezioni uniche che trattano sia di fallimentare che di esecuzioni immobiliari (Lambda, Omicron, Eta, Iota, Ipsilon, Delta e Alfa)

Le sezioni analizzate in dettaglio sono state:

- Tribunale di **Omega**: Quarta Sezione Civile
- Tribunale di **Sigma**: Sezione fallimentare.
- Tribunale di **Lambda**: Sezione Commerciale e fallimentare
- Tribunale di **Kappa**: Sezione Fallimentare
- Tribunale di **Omicron**: Sezione Fallimentare
- Tribunale di **Eta**: Sezione Settima.
- Tribunale di **Iota**: Terza sezione Civile
- Tribunale di **Tau**: Sezione fallimentare
- Tribunale di **Ipsilon**: Prima Sezione civile, Sotto Sezione procedure esecutive
- Tribunale di **Delta**: Quarta sezione, sottosezione fallimentare
- Tribunale di **Gamma**: Sezione fallimentare.
- Tribunale di **Beta**: Sesta sezione fallimentare
- Tribunale di **Alfa**: Seconda sezione Civile.

5.1 Il profilo delle sezioni

Tab. 8 - Il personale giudicante (Giudici con ruolo di fallimentare)

GIUDICANTE	OM	SI	LAM	KA	OMI	ETA	IO	TAU	IP	DE	GA	BE	AL
Presidente	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	2	1	1
Magistrati	4	3	3	7	2	4	5	12	3	6	12	6	3
Totale	4	4	4	7	3	4	6	12	3	6	14	7	4
GOT	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	1	0

OMEGA

La sezione è composta da 4 giudici di cui il più anziano ricopre anche il ruolo di facente funzioni del Presidente. C'è un confronto collegiale ma le prassi sono piuttosto individualizzate e la relazione curatore – giudice ha un rilievo cruciale sull'andamento del fallimento

SIGMA

Il tribunale di Sigma è conosciuto come il tribunale da cui sono partite le prime profonde innovazioni in tema di procedure di esecuzione, innovazioni poi recepite dalla normativa. Negli ultimi due anni la sezione ha subito un progressivo ridimensionamento nell'organico, passando da cinque fallimentare a tre magistrati, con un significativo aumento delle pendenze gestite dal singolo giudice. Con carichi differenti i tre giudici hanno anche un ruolo di contenzioso ordinario, prevalentemente derivante dai fallimenti. La sezione si caratterizza per una convergenza di prassi con la sezione esecuzioni individuali rispetto alle vendite di immobili, grazie all'attività di un "ufficio vendite" comune alle due sezioni.

LAMBDA

La Sezione fallimentare e commerciale costituita da tre magistrati (più il Presidente di sezione, con carichi ridotti) si occupa, oltre che di fallimenti, anche di esecuzioni, diritto societario e delle opposizioni scaturenti da esecuzioni e fallimenti. La sezione sta attraversando un periodo di transizione poiché entro settembre 2008 è previsto il trasferimento del Presidente e il pensionamento del direttore di cancelleria. Altri due giudici fallimentari hanno poi raggiunto i dieci anni di anzianità in sezione ed entro il 2009 dovrebbero essere anch'essi trasferiti.

KAPPA

La quarta Sezione è composta da sette giudici e un Presidente di sezione, ruolo che dalla seconda metà del 2007 è rivestita dal Presidente del Tribunale. I giudici della sezione si

occupano di contenzioso ordinario, di procedure in materia societaria e di fallimentare. Fa parte dell'organico il magistrato referente per l'informatica distrettuale, impegnato da tempo nell'innovazione del tribunale e del sistema giustizia attraverso numerosi progetti, tra i quali l'introduzione del PCT.

OMICRON

La sezione è costituita da due giudici più il Presidente, che a differenza di altre sedi ha un proprio ruolo fallimentare. La sezione è molto coesa, ha sviluppato prassi condivise, lavorando in stretto raccordo con le cancellerie. Il contesto locale appare aperto all'innovazione e al cambiamento in un'ottica di miglioramento della qualità del servizio.

ETA

I quattro giudici della fallimentare sono gli stessi delle esecuzioni immobiliari. Il Presidente di Sezione, al momento non ha un ruolo assegnato di fallimentare. Il Tribunale è da tempo sede sperimentale per il PCT. In sezione vi è una tradizionale abitudine al lavoro congiunto fra magistrati, avvocati, cancellieri e tecnici. Il calo drastico dei fallimenti nel circondario di Eta non facilita lo strutturarsi di prassi comuni con i curatori.

IOTA

I giudici della sezione sono sei, un Presidente e cinque giudici, tutti con un ruolo di esecuzioni concorsuali, individuali, sia immobiliari che mobiliari, e uno di contenzioso, derivante dalle esecuzioni. Il giudice più anziano assomma su di sé il ruolo del Presidente. La sezione iota rappresenta da alcuni anni un riferimento in termini di best practices delle esecuzioni. I giudici che hanno strutturato le c.d. "prassi di Iota" sono partiti proprio dalle procedure fallimentari nel 1997 ponendo un forte accento sul rispetto dei tempi e sul monitoraggio complessivo della procedura, anche attraverso strumenti informatici.

TAU

La sezione fallimentare è formata da dodici giudici più il Presidente di sezione che però non ha un ruolo fallimentare. I giudici sono divisi in tre unità operative. All'interno delle unità operative si compongono i collegi sempre secondo il criterio dell'anzianità di ruolo a seguito dell'individuazione automatica del giudice relatore. Il ruolo dei magistrati comprende anche cause relative a controversie societarie, che incidono per circa la metà rispetto al carico di lavoro complessivo di ogni magistrato.

IPSILO

La prima sezione civile tratta il contenzioso ordinario e procedure concorsuali. All'interno della sezione tre giudici si occupano prevalentemente di fallimenti componendo, di fatto, una piccola "sotto-sezione" specializzata.

DELTA

La (sotto) sezione fallimentare è composta da sei giudici. Il ruolo di Presidente di sezione è attualmente vacante e temporaneamente retta da un GD facente funzioni.

GAMMA

Alla sezione fallimentare lavorano quattordici magistrati. Attualmente da pianta organica mancano due magistrati. Tutti i giudici si occupano di procedure esecutive concorsuali e hanno un ruolo di contenzioso ordinario legato ai fallimenti. La sezione fallimentare del esce da un periodo di traversie giudiziarie, per le quali negli ultimi anni è stata quasi completamente rifondata con l'arrivo di nuovi giudici.

BETA

La sezione fallimentare è composta da sei giudici e un Presidente. Questi si occupano sia delle procedure fallimentari che del contenzioso ordinario ad esse legate. Alla sezione non sono ancora visibili gli effetti della riforma in termini di variazione di logiche d'azione e modalità operative, anche a causa dell'elevato numero di curatori e della riduzione dei fallimenti dichiarati, che non hanno ancora permesso l'emergere di modalità operative chiaramente differenti.

ALFA

La seconda sezione civile gestisce tutte le procedure esecutive, concorsuali e individuali. L'organico complessivo è costituito da quattro magistrati, tre dei quali si occupano di fallimenti, di esecuzioni immobiliari e di cause di contenzioso ordinario scaturite dalle esecuzioni. Il Presidente di Sezione è lo stesso Presidente del Tribunale che ha un ruolo di fallimenti. I giudici che si occupano di fallimentare all'interno della sezione non hanno strutturato delle prassi e degli orientamenti comuni. Nell'ambito delle concorsuali è importante il ruolo proattivo del Presidente nel perseguire e sostenere una politica di smaltimento delle pendenze e nell'introduzione di programmi informatici, per facilitare le comunicazioni fra giudici e curatori.

6. L'ORGANIZZAZIONE DI CANCELLERIA

6.1 La struttura e l'organizzazione

Tab. 9 – Il personale di cancelleria del fallimentare*

AMMINISTRATIVO	OM	SI	LAM	KA	OMI	ETA	IO	TAU	IP	DE	GA	BE	AL
Direttore di cancelleria C3	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Cancelliere C2	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	2	1	0
Cancelliere C1	6	1	2	5	2	1	1	6	0	4	14,5	6	3
Cancelliere B3	0	2	1	1	0	0	1	0	1	2	1,5	0	0
Operatore B2	2	2	0	4	2,5	2	0	13	1	3	18,5	4	2
Operatore B1	2	0	1	3	1	0	1	0	2	1	1	2	0
Totale	11	6	5	14	6,5	6	4	20	5	11	39	15	5
Ausiliari	0	0	0	0	0	1	1	3	0	2	2,5	2	0
Altro	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

* Il personale part-time e con permesso ex L.104 è stato conteggiato come 0,5 unità

OMEGA

La cancelleria è differenziata funzionalmente per fase della procedura: pre-fallimentare, fallimentare e vendita. La pre-fallimentare è formata dall'ufficio ricorsi e dall'ufficio pre-fallimentare. Gli uffici che si occupano della fase fallimentare sono le due cancellerie dei giudici, ognuna delle quali segue i fascicoli di due o tre magistrati, pubblica gli atti ed presta assistenza in udienza. Un altro ufficio si occupa della fase di vendita e liquidazione. Nella realtà capita che, a causa del rapporto privilegiato che si è instaurato tra il magistrato e il "proprio" cancelliere, il cancelliere si occupi di tutti gli atti del GD a prescindere dalla fase della procedura in cui si genera.

SIGMA

I servizi amministrativi delle esecuzioni concorsuali di Sigma impegnano cinque addetti e sono diretti dal medesimo dirigente di cancelleria responsabile anche delle esecuzioni immobiliari. La divisione del lavoro è di tipo funzionale con alcune specializzazioni individuali: assistenza ai fascicoli dei magistrati, servizio al pubblico, attività di supporto, gestione pre-fallimentare, gestione procedure concorsuali minori, rilascio certificati.

LAMBDA

Gli uffici della cancelleria sono differenziati funzionalmente per fasi della procedura (pre-fallimentare e fallimentare) e solo per la fase fallimentare è presente anche una divisione per giudice di riferimento. Vi è una cancelleria pre-fallimentare unica che segue la procedura dal deposito del ricorso alla sentenza di fallimento, mentre per la fase successiva alla sentenza di fallimento operano due cancellerie dei giudici delegati, curando anche le vendite. Al momento dell'analisi era in corso una riorganizzazione interna sperimentando la creazione di una terza cancelleria dei Giudici Delegati e la riduzione della cancelleria pre-fallimentare, al fine di far corrispondere ad una cancelleria fallimentare i fascicoli di un solo giudice, ferma restando la cancelleria pre-fallimentare unica.

KAPPA

Il personale è organizzato per funzione e per giudice di riferimento: un ufficio istanze si occupa della fase introduttiva e del rilascio dei certificati; tre cancellerie dei giudici, che presidiano tutte le procedure di uno o più giudici dalla fase pre-fallimentare a quella fallimentare. Un altro ufficio si occupa della stampa e dei periodici, delle riabilitazioni, dell'ex campione civile e dei privilegi.

OMICRON

La struttura organizzativa è incentrata sul criterio dell'assistente personale al giudice, con la centralizzazione del deposito atti e il presidio della gestione economica e degli atti "sensibili" da parte del responsabile. Due operatori B2 e un cancelliere C1 sono i cosiddetti "segretari" dei tre giudici fallimentari. Ciascuno di essi segue tutti gli atti del giudice di riferimento senza differenziazione fra fase pre-fallimentare e fallimentare, servendo il pubblico e svolgendo l'assistenza necessaria.

ETA

Il personale amministrativo della fallimentare di Eta è stato ridotto di quasi il 50% negli ultimi due anni. L'organizzazione è fortemente personalizzata, incentrata sulla fungibilità dei cancellieri e degli operatori, con una divisione del lavoro variabile in base alle emergenze, secondo una logica funzionale per qualifica.

IOTA

Il personale di cancelleria è stato ridimensionato negli ultimi anni e a complicare ulteriormente la situazione è la presenza di forme di part-time verticale che non permettono un'organizzazione stabile del lavoro. L'organizzazione è funzionale per mansione.

TAU

La cancelleria della fallimentare è differenziata funzionalmente per fase della procedura: una cancelleria per la fase pre-fallimentare, una per la fase fallimentare (suddivisa in tre cancellerie dei giudici delegati). Ogni cancelleria GD coadiuva quattro o cinque giudici e presta assistenza ai magistrati alle (sole) udienze camerale. Vi è un cosiddetto “ufficio vendite” per il rilascio dei certificati fallimentari e di tutti gli adempimenti relativi alla vendita degli immobili, dalla nomina del perito da parte del curatore fino al trasferimento della proprietà del bene venduto. Le procedure concorsuali minori sono gestite da un'altra cancelleria.

IPSILO

Gli uffici delle cancellerie fallimentari lavorano a stretto contatto con la cancelleria delle esecuzioni, entrambe sotto la responsabilità dello stesso cancelliere. Nel corso dell'ultimo anno gli uffici delle cancellerie hanno subito una forte riduzione del personale, passando da 9 a 5 addetti. Gli uffici sono organizzati funzionalmente per fasi della procedura. La cancelleria pre-fallimentare cura la procedura dal deposito dell'istanza di fallimento alla decisione rilasciando anche le certificazioni fallimentari. La cancelleria fallimentare si occupa di tutta la fase fallimentare: tiene i rapporti con i curatori, riceve le istanze indirizzate ai GD, pubblica gli atti dei giudici e riceve le insinuazioni al passivo.

DELTA

La cancelleria fallimentare è organizzata per funzioni, differenziate per fase della procedura: pre-fallimentare, fallimentare, distribuzione. Per tutte le operazioni successive alla vendita dei beni e in generale alla distribuzione dell'attivo (integrazione prezzo, svincolo somme, mandati di pagamento) vi è un ufficio specifico. Un altro ufficio si occupa della tenuta del campione fallimentare e foglio notizie.

GAMMA

L'area fallimentare di Gamma ha un'organizzazione di tipo funzionale, con unità organizzative specializzate per fase e tipo di procedura (Ufficio Istanze, cancellerie dei Giudici Delegati, Ufficio Contenzioso) ed altre per funzione e servizio erogato (Ufficio Copie, Ufficio Certificati, Ufficio spese e repertorio, Archivio).

BETA

Le fasi della procedura e la tipologia di utenza sono i criteri di differenziazione del lavoro che caratterizzano l'organizzazione della fallimentare di Beta, che è strutturata in più uffici: pre-fallimentare, fallimentare, vendite immobiliari, ricezione atti e rilascio copie, procedure concorsuali minori, cause di cognizione ordinario relative ai fallimenti.

ALFA

L'organizzazione dell'area fallimentare di Alfa è basata sulle procedure da gestire, individuando così due uffici: la cancelleria pre-fallimentare e la cancelleria fallimentare. A questi si aggiunge un'unità dedicata alla pubblicazione delle chiusure di fallimento.

6.2 I servizi al pubblico

OMEGA

Il pubblico accede agli uffici dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 12.30 e il martedì e giovedì anche al pomeriggio dalle 15.00 alle 17.00. Non sono presenti sportelli o elementi divisorii, però è stato individuato un addetto per fase della procedura (pre-fallimentare e fallimentare) che se ne occupa. Il rapporto esclusivo venutosi a creare tra magistrato e cancelliere GD pone quest'ultimo in una posizione tale da indurre molti curatori ed avvocati a rivolgersi direttamente ai cancellieri scavalcando i normali canali informativi e la differenziazione del servizio.

SIGMA

I servizi al pubblico sono suddivisi su due sportelli, differenziati per utenza: curatori e utenza generica. Lo sportello curatori è definito uno "sportello automatico", in quanto non prevede la presenza stabile di un addetto. È organizzato con un sistema di buchette in cui sono posti tutti gli atti diretti dal giudice al curatore e con una cassetta per gli atti da depositare. Lo sportello al pubblico vero e proprio è uno sportello polifunzionale, che gestisce il deposito atti sia per la fallimentare che per la IV civile.

LAMBDA

Il pubblico accede dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 11.30 direttamente nelle stanze dei cancellieri (dalle 11.30 alle 13.30 e il sabato è ammessa solo la ricezione atti). Non sono presenti elementi divisorii per le attività di front e back office.

KAPPA

Gli uffici aprono dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 13.00. Nelle cancellerie dei giudici non ci sono elementi divisorii per la fase di front e back office e tutto il personale è a contatto diretto con l'utenza. La recente introduzione del sistema offerto da una società specializzata consente al pubblico di reperire informazioni sulle vendite fallimentari on line.

ETA

Alla cancelleria fallimentare di Eta sono tre i canali d'accesso del pubblico: per l'utenza generica, avvocati e cittadini, vi è uno sportello gestito dai due operatori in cui avviene il deposito di atti e la richiesta/rilascio di certificati e copie; ai curatori e gli ausiliari del giudice è concesso l'accesso diretto in cancelleria, dove operano con modalità self service

o si rivolgono ai cancellieri per specifiche richieste; per le vendite e le riabilitazioni, infine, un cancelliere gestisce il servizio presso la propria stanza.

OMICRON

Il deposito istanze di fallimento e di tutti gli atti non legati a procedure pendenti, nonché il rilascio di copie e certificati, sono gestiti da un unico sportello dalle 9 alle 12.45 anche il sabato. L'utente professionale si rivolge direttamente al "segretario" del giudice per ogni informazione e deposito per procedure pendenti. Il flusso di pubblico appare canalizzato e differenziato forme di self service sono permesse solo per la visura dei fascicoli con supervisione degli addetti di cancelleria.

IOTA

Un solo sportello funge da centro di deposito atti, ricezione istanze di terzi e rilascio copie per la fallimentare, la pre-fallimentare e le procedure minori. I curatori, per il deposito dei propri atti si rivolgono direttamente alla responsabile e per la visione degli atti del giudice utilizzano un sistema di buchette nominative.

TAU

Il servizio al pubblico viene erogato in tutti gli uffici della cancelleria dalle 9.00 alle 12.45 dal lunedì al venerdì. L'accesso del pubblico avviene direttamente nella stanze dei cancellieri ad eccezione dell'ufficio ricorsi, dotato di uno sportello. L'erogazione del servizio è gestito in maniera flessibile e informale: l'accesso ai fascicoli è libero per curatori e avvocati costituiti. Si creano situazioni caotiche in concomitanza con i giorni di udienza, e quando i cancellieri prestano assistenza per le udienze camerale.

IPSILO

Il pubblico è ricevuto dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 12.00, nelle stanze dei cancellieri, ciascuna dotata di un bancone divisorio tra il pubblico e la zona di back office.

DELTA

Il pubblico viene ricevuto dal lunedì al venerdì dalle 8.30 fino alle 12.30 nelle stanze dei cancellieri; solo la cancelleria fallimentare dispone di un bancone che funge anche da elemento divisorio tra il pubblico e gli addetti. Disfunzioni nascono a causa di una procedura farraginoso per il deposito della documentazione e per l'errata segnaletica. I curatori possono accedere direttamente a parte della documentazione (i cancellieri si limitano a controllare) e ai libretti bancari, custoditi in un armadio posto nella stanza degli assistenti.

GAMMA

Alla pre-fallimentare gli sportelli al pubblico sono due, uno per le informazioni e la richiesta copie ed uno per il deposito atti. Presso le tre cancellerie dei Giudici Delegati vengono

custoditi e governati i fascicoli delle procedure fallimentari attive, con un elevato afflusso di pubblico giornaliero, specie di curatori e avvocati. L'accesso ai fascicoli e agli atti è mediato dagli addetti di cancelleria attraverso uno o due sportelli per ufficio. I curatori utilizzano modalità standardizzate di visura atti e deposito. Altri tre uffici specializzati aperti al pubblico sono: Copie, Schedario e Certificati, Archivio. Infine l'ufficio Campione e Repertorio si relaziona solo con i curatori.

BETA

La pre-fallimentare presenta uno sportello dedicato alla procedura mentre per la fase fallimentare vi sono cinque sportelli, differenziati per utenza e per tipo di atto da depositare: uno sportello chiusura fallimento, uno sportello dedicato ai depositi chiave dei curatori e alla visura degli atti del giudice, uno per l'utenza "privata", solo per visione documenti e deposito istanze di insinuazione. Vi è poi uno sportello che gestisce i depositi "generici", ovvero tutti gli atti non previsti dagli altri sportelli, il servizio copie e il rilascio dei certificati. Infine vi è uno sportello specializzato nelle vendite immobiliari del Tribunale.

ALFA

L'ufficio della fallimentare ha uno sportello al pubblico unico, indifferenziato per utenza, anche se l'ufficio della responsabile assolve funzioni di sportello per i soli atti in ingresso dai curatori. Gli uffici della pre-fallimentare e delle chiusure, essendo gestiti di fatto da un solo addetto, non hanno sportelli al pubblico.

6.3 I sistemi informativi

OMEGA

Per la fase pre-fallimentare viene utilizzato un registro informatizzato, applicativo creato a metà degli anni novanta (rilevato anche al tribunale di Tau). Per la fase fallimentare, il registro viene aggiornato solo per i dati pubblici della procedura (Numero fallimento, data, curatore) mentre il sistema informativo è basato su registri cartacei ufficiali e brogliacci di comodo. A breve dovrebbe entrare in funzione il SIECIC.

SIGMA

Le cancellerie utilizzano il registro informatico APC, su cui sono caricati i fallimenti dal 2006. Il sistema informativo è giudicato non pienamente esaustivo ed affidabile e questo ha determinato la scelta di mantenere un ruolo cartaceo, su cui si registrano i dati fondamentali dell'apertura e della chiusura del fallimento.

LAMBDA

Il principale sistema informativo della cancelleria è costituito ancora dai registri cartacei ufficiali e da registri di comodo. Il programma APC, installato nel 2005, è utilizzato solo per la fase pre-fallimentare. A tutti i registri cartacei sono stati affiancati dei file di Excel, sviluppati autonomamente, che replicano le informazioni contenute nei documenti ufficiali. Tali file sono condivisi da tutte le cancellerie fallimentari e vengono in parte utilizzati anche per il controllo delle statistiche e la gestione delle procedure.

KAPPA

La cancelleria opera attraverso registri cartacei ufficiali, ruolini d'udienza e brogliacci di comodo. A questi si affianca parallelamente un database basato su Access, che raccoglie le informazioni relative al ruolo dei fallimenti, incarico dei CTU, indice informatizzato e altri registri minori (registro dei difensori delle procedure e foglio notizie). Il database è condiviso tra tutte le cancellerie e con i magistrati. Ogni cancelleria dei giudici ha poi sviluppato propri fogli Excel utilizzati come registri di comodo e per le rilevazioni statistiche.

OMICRON

La cancelleria utilizza un programma informatico auto prodotto chiamato in uso da numerosi anni, che gestisce la fase pre-fallimentare (con sistema di assegnazione automatico dei ricorsi) fase fallimentare e foglio notizie. Inoltre il sistema, attraverso stampe periodiche, è utilizzato come cronologico e registro degli incarichi. Le comunicazioni con i curatori avvengono prevalentemente via fax e mail, ed in cancelleria sono utilizzati schedari di passaggio per il rilascio di atti ad avvocati e curatori, avvisati attraverso una lavagna della disponibilità dei documenti.

ETA

Alla cancelleria fallimentare di Eta non si utilizza alcun registro informatico ministeriale. L'unico programma ministeriale ora in uso in via sperimentale in qualità di tribunale pilota è il SIAMM, per la gestione del foglio notizie ed il recupero delle spese anticipate dallo Stato. Permangono pertanto numerosi registri cartacei, ministeriali e di comodo.

LOTA

L'ufficio utilizza come registro di cancelleria il programma ministeriale Xenia, anche se è in fase di introduzione APC. Inoltre la responsabile si avvale di programmi in Excel e Access per gestire il foglio notizie e le elaborazioni statistiche ed utilizza un collegamento diretto con la Camera di Commercio per acquisire bilanci e visure aggiornate.

TAU

Il sistema informativo della sezione è composto da registri cartacei e da un registro informatizzato, data base informatico del 1993 fornito allora da una società. L'APC, pur essendo installato e parzialmente popolato dalla pre-fallimentare, non è attualmente in uso. Per le indagini pre-fallimentare sono disponibili collegamenti telematici con la Camera di Commercio (Telemaco) e l'Anagrafe Tributaria (Siatel).

IPSILO

La cancelleria utilizza il software Xenia, le cui funzionalità risultano sufficienti a garantire il flusso informativo necessario alle operazioni di cancelleria. Nel 2007 è stato installato il software ministeriale APC che tuttavia non è mai stato utilizzato. A Xenia si affiancano i registri cartacei per la gestione delle procedure minori: concordati, amministrazioni controllate e liquidazioni coatte.

DELTA

I principali sistemi informativi delle cancellerie restano tuttora i registri ufficiali cartacei e i registri di comodo utilizzati soprattutto per tracciare la movimentazione della documentazione, come dei libretti bancari. La cancelleria pre-fallimentare, oltre ai registri ufficiali si avvale di un software locale: un database che lavora in ambiente DOS attraverso interfaccia a caratteri e che viene utilizzato principalmente in modalità di consultazione per l'emissione dei certificati di fallimento. Dalla seconda metà del 2007 è stato messo a punto dal CISIA un database Access. Attualmente i due programmi lavorano in parallelo, poiché il caricamento dei dati su Access avviene esclusivamente per le nuove procedure. Alcuni file Excel sono stati impostati dal responsabile degli uffici e utilizzati per le elaborazioni statistiche.

GAMMA

Alle cancellerie della fallimentare di Gamma da aprile 2007 è in uso il programma ministeriale APC, giudicato efficace per fornire informazioni al pubblico ma pieno di imperfezioni che a volte rendono farraginoso, se non impossibile, procedere con le necessarie registrazioni.

BETA

Le cancellerie utilizzano il programma ministeriale APC, utilizzato dalla pre-fallimentare e dalla dirigente per la fallimentare per tutte le procedure dal 2006, recentemente installato. È in uso anche sistema informativo autoprodotta, usato per registrare i passaggi salienti della procedura, è un programma non ufficiale creato a fine anni '80 da un curatore fallimentare. per la facile estrapolazione dati e la disponibilità in rete, è utilizzato anche dai giudici. È installato anche SIAMM, programma ministeriale in sperimentazione per la gestione informatica delle spese prenotate a debito ed anticipate dall'Erario.

ALFA

Il programma informatico utilizzato è Xenia. Il sistema informativo della cancelleria è tuttavia ampiamente basato sulla gestione di documenti cartacei, attraverso molti registri, ufficiali e brogliacci di comodo. Il tribunale ha inoltre mantenuto il Registro Pubblico delle dichiarazioni di fallimento, consultabile presso la cancelleria.

6.4 Principali criticità delle cancellerie

Nell'ambito del check up organizzativo effettuato si è riscontrata una diffusa difficoltà da parte delle cancellerie a strutturare in modo stabile e continuativo criteri di divisione del lavoro, principalmente per il forte ridimensionamento dell'organico.

Molti sono i casi in cui si utilizzano vecchi applicativi ministeriali o programmi esterni, o fatti internamente su Access o Excel. Vi sono casi (Eta, Tau) in cui il programma ministeriale APC risulta installato ma non utilizzato.

Ogni cancelleria prevede gestioni dedicate per i curatori.

In quasi tutti i tribunali analizzati si segnalano difficoltà a garantire l'assistenza in udienza al magistrato: dove possibile questa è garantita solo per le udienza di vendita.

In particolare le maggiori difficoltà ravvisate sono relative alla :

- gestione e movimentazione di quantità elevata di carta;
- custodia e riservatezza dei fascicoli;
- gestione dell'utenza, estremamente differenziata;
- funzione di filtro per le comunicazioni fra curatore e giudice;
- usabilità degli applicativi informatici (di cui alcuni di nuova installazione);
- presenza di applicativi locali che rendono difficile il passaggio a quelli ministeriali;
- formazione del personale all'utilizzo degli strumenti informatici;
- affidabilità ed disponibilità dell'assistenza informatica.

7. Le modalità operative

Ai fini della nostra analisi, si riporta qui di seguito una selezione delle note operative caratteristiche maggiormente significative per ogni sede analizzata. Per il dettaglio delle modalità operative si rimanda alla lettura delle Schede di analisi dei singoli tribunali.

In questa sede è opportuno ulteriormente rilevare come per i fallimenti non sia possibile ravvisare la presenza di variazioni organizzative, quanto piuttosto l'attuazione ricorrente, a volte a livello di sezione altre volte per i singoli giudici, di opzioni comportamentali rispetto a scelte chiave e passaggi salienti della procedura. Le ragioni di tale specificità locale, o perfino individuale, e l'assenza di variazioni nelle logiche d'azione e modalità operative dei tribunali è da ricondursi, come precedentemente ricordato, alla specificità della Riforma legislativa, ai brevi tempi di sedimentazione della stessa, alla presenza di attori con forti autonomie gestionali. Per tali ragioni proponiamo un'analisi comparativa che ponga in evidenza gli attori coinvolti nella procedura e le modalità di governo e gestione concretamente attuate da tribunale.

7.1 L'interpretazione della norma

OMEGA

I giudici valutano molto positivamente la riforma, ritenendo abbia realmente snellito la procedura, rendendo molto più rapida la verifica dei crediti, la gestione del programma di liquidazione e quindi l'effettiva liquidazione dell'attivo; conferendo in definitiva la giusta autonomia al curatore, sotto il controllo di vigilanza del giudice.

SIGMA

I tre giudici della sezione fallimentare riferiscono di confrontarsi costantemente sull'interpretazione delle riforme e la loro applicazione per definire un orientamento condiviso e prassi comuni; al momento dichiarano di non aver strutturato un sistema di prassi operative come per le esecuzioni immobiliari, sia per la necessità di far consolidare le recenti riforme sia per il nuovo orientamento che conferisce un ruolo gestionale sempre più autonomo al curatore.

LAMBDA

Gli aspetti salienti della riforma relativi all'autonomia e ruolo gestionale del curatore sono stati introdotti seppure giudicati un ritorno al passato piuttosto che un'innovazione legislativa in grado di rispondere e contrastare il fenomeno del fallimento dal punto di vista sostanziale.

KAPPA

I magistrati della sezione settimanalmente si incontrano in riunione plenaria per discutere gli orientamenti giuridici e dirimere le questioni più complesse. Pur non condividendo del tutto alcuni aspetti della recente riforma, ritengono che il loro obiettivo è quello di innovare anche culturalmente il ruolo del curatore e dello stesso giudice, posto a garante terzo e “controllore” della procedura.

OMICRON

La sezione fallimentare del tribunale di Omicron si è dimostrata una fra le più dinamiche nell'interpretazione della nuova normativa fallimentare del 2006. Tale riforma è contestata in più aspetti (limite ai poteri d'indagine officiosi e al potere gestionale del giudice) ma applicata appieno; il Presidente di sezione ha tuttavia avviato un ricorso per incostituzionalità in quanto sostiene che il governo abbia agito, nella stesura di alcuni articoli, al di fuori della delega conferita al dal Parlamento.

ETA

I magistrati della sezione, a differenza di quanto realizzato nell'ambito delle esecuzioni immobiliari, per le procedure fallimentari non hanno strutturato prassi condivise, sia per la natura del procedimento che attribuisce un ruolo di gestore al curatore sia per le attuali riforme legislative che non hanno avuto ancora la possibilità di sedimentarsi.

IOTA

I giudici che hanno strutturato le c.d. “prassi di Iota” sono partiti dal ripristinare la centralità del ruolo del giudice, ricercando una logica di partnership con i quaranta curatori con cui collaborano e cercando di strutturare con essi flussi informativi standardizzati. In particolare le prassi cercano di ovviare al limite posto dalla Riforma alle indagini d'ufficio e ponendo in giudice in condizione di attuare il controllo di vigilanza che gli viene riconosciuto dalla norma.

TAU

La sezione fallimentare adotta pienamente la nuova normativa, considerando però che il giudice debba assumere una funzione regolatrice e di filtro rispetto ai ricorsi pervenuti, effettuando un importante lavoro di studio della documentazione prima dell'attivazione del meccanismo processuale. Inoltre l'introduzione della nuova riforma fallimentare ha spinto la sezione alla decisione di rivedere la figura del curatore, effettuando una selezione dei professionisti nominabili, alla luce dei nuovi compiti demandati e delle professionalità richieste dalla normativa.

IPSILO

I giudici che si occupano di fallimenti lavorano condividendo tendenzialmente tutti gli indirizzi fondamentali per la conduzione delle procedure fallimentari e ritengono di

applicare pienamente la nuova normativa, pur restando critici rispetto ad alcuni punti come i criteri di fallibilità stabiliti.

I magistrati, in relazione alla nuova normativa e alla riduzione del personale di cancelleria, stanno cercando di spronare i curatori ad assumere un ruolo maggiormente collaborativo e proattivo nella gestione delle procedure, anche attraverso l'introduzione di soluzioni informatiche.

DELTA

I magistrati della IV sezione che si occupano di fallimenti sostengono da sempre un clima di confronto e condivisione relativamente alle principali prassi adottate, anche attraverso l'organizzazione di riunioni collegiali e plenarie. L'applicazione della riforma non incontra particolari riverse, salvo la difficoltà di applicazione in un contesto specifico come quello in cui operano.

GAMMA

Il recente rinnovamento della sezione, la presenza di nuovi giudici per lo più giovani, la doppia presidenza, le riforme degli ultimi tempi e i grandi carichi di lavoro fanno sì che gli orientamenti e l'approccio alla materia siano differenti e vari tra i giudici. A livello di sezione sono stati promossi incontri periodici a cadenza bimestrale per un confronto e la definizione di modalità operative e orientamenti omogenei, ma a oggi ancora si registrano comportamenti differenziati e il ricorso a una modulistica personale e non standardizzata.

BETA

Gli effetti della riforma in termini di variazione di logiche d'azione e modalità operative a Beta non sono ancora visibili. L'elevato numero di curatori e la riduzione dei fallimenti dichiarati non hanno ancora permesso l'emergere di modalità operative chiaramente differenti. I giudici della sezione fallimentare non hanno strutturato delle prassi e delle modalità operative comuni, tuttavia è possibile enucleare degli orientamenti e prassi condivise a livello di sezione per alcuni aspetti specifici.

ALFA

I giudici fallimentari non hanno sviluppato prassi e orientamenti comuni, nonostante il moto propositivo e innovativo del Presidente del Tribunale. La sezione si caratterizza per orientamenti e prassi seguiti dai singoli giudici, nella loro autonomia decisionale ed organizzativa, anche se si cerca di trovare una convergenza in particolare per aspetti specifici, come la nomina e la selezione dei curatori.

7.2 Fase Pre-fallimentare

Valutazione dei requisiti di fallibilità

Tutte le sedi analizzate hanno mostrato una progressiva uniformazione nei requisiti di fallibilità e nell'onere di allegazione a carico del debitore, aspetti peraltro oggetto di una recente ridefinizione con il correttivo entrato in vigore il 1° gennaio 2008. Sostanzialmente, valutando i tempi di sedimentazione dei parametri introdotti dal correttivo, si ravvisa una certa varianza solo nelle modalità utilizzate per provare la rispondenza ai parametri dimensionali e alla soglia di insolvenza fissata della norma; in tal senso appare discriminante il ricorso, o meno, alle indagini d'ufficio.

Indagini pre-fallimentari

OMEGA

La sezione ritiene non si debba procedere con indagini d'ufficio, salvo casi molto rari, ovvero fallimenti particolarmente rilevanti per i quali si richiede un'informativa urgente alla Polizia Municipale o più raramente alla Guardia di Finanza.

SIGMA

I giudici limitano le indagini d'ufficio ai soli estratti camerali aggiornati e l'elenco di eventuali protesti ed esecuzioni pendenti.

LAMBDA

Viene sempre richiesta alla cancelleria la visura camerale degli ultimi tre anni (per le imprese) insieme alla situazione INPS, INAIL e la situazione fiscale all'Agenzia delle Entrate. Per i casi più complessi il giudice richiede un supplemento di indagine alla Guardia di Finanza. I poteri ufficiosi d'indagine vengono ritenuti fondamentali per la funzione pubblica del giudice e per l'interesse collettivo.

KAPPA

Dopo l'introduzione della riforma del 2006, sono aumentati i casi in cui il ricorrente deposita documentazione aggiuntiva sullo stato di insolvenza del fallendo. La sezione ritiene tuttavia opportuno effettuare anche delle indagini d'ufficio richiedendo visure camerali e documentazione fiscale attraverso ufficio di polizia tributaria e all'Agenzia delle Entrate. Per i ricorsi che mostrano un maggiore grado di complessità vengono predisposte indagini, effettuate dalla Guardia di Finanza.

OMICRON

Interpretando in maniera estensiva l'onere della prova in capo al fallendo, i giudici ritengono che non sia possibile svolgere indagini integrative per accertare la posizione del debitore, limitando di fatto i poteri di verifica dello stato di insolvenza reale. Per cercare di salvaguardare il pubblico interesse in caso di insolvenza sospetta ma non comprovata, si è avviato un protocollo con la Procura, purtroppo in una fase di stallo.

ETA

Il giudice chiede al debitore di produrre documenti e bilanci per valutare i requisiti di fallibilità. Le indagini d'ufficio sono estremamente limitate, anche per non sovraccaricare le cancellerie.

IOTA

La sezione evidenzia una forte proattività nelle indagini istruttorie: la scelta è non prolungare situazioni di insolvenza che produrranno nel breve periodo nuove istanze da altri creditori. È un approccio considerato "deflativo" che cerca di indagare immediatamente a fondo per evitare ricadute di attività inutili sulle cancellerie e sui giudici. In tal senso è stato strutturato un Protocollo con la Procura, nell'intento di perseguire d'ufficio i casi di desistenza del creditore ed un Protocollo con altre sezioni del tribunale, ad esempio monitorando i decreti ingiuntivi.

TAU

L'ufficio ricorsi della sezione fallimentare procede sempre alle verifiche avvalendosi dei collegamenti telematici messi a disposizione dalla CCIAA e dall'Anagrafe Tributaria, richiede informazioni alla Guardia di Finanza e al concessionario delle riscossioni via fax, ed informa il giudice o se possibile inserisce l'informativa direttamente nel fascicolo.

IPSILO

Come precedentemente anticipato le indagini vengono richieste quasi sempre solo dopo la comparizione delle parti, anche se tale prassi non risulta completamente condivisa da tutti i giudici. La cancelleria pre-fallimentare fornisce al giudice relatore un modello pre-stampato dove lo stesso magistrato barra le informative utili per decidere del ricorso.

DELTA

Nel corso della prima udienza, il giudice può disporre un ulteriore incontro con le parti e decidere se è necessaria un'integrazione della documentazione fino a quel momento depositata. In tal caso viene solitamente richiesta un'informativa al concessionario per la riscossione dei tributi, per conoscere l'esposizione nei confronti dell'erario, e la posizione INPS in capo al fallendo.

GAMMA

Per tutte le procedure viene effettuata una verifica dei dati anagrafici con richiesta al comune di residenza del legale rappresentante della società fallenda, congiuntamente alle visure camerali disponibili telematicamente. Su richiesta del giudice si possono effettuare indagini più approfondite.

BETA

Il tribunale effettua d'ufficio delle indagini sullo stato patrimoniale del fallendo, non considerando onere del creditore allegare la documentazione, né incentivando particolarmente la collaborazione del debitore. Il giudice può richiedere a diversi enti di fornire informazioni e documentazione, avvalendosi anche di un ispettore di Polizia distaccato presso la sezione fallimentare. Con gli enti più frequentemente interpellati sono stati definiti accordi sui tempi di risposta, che deve avvenire nell'arco di una settimana: Uniriscossioni e INPS a mezzo posta e l'Agenzia delle Entrate via fax.

ALFA

Al deposito dell'istanza di fallimento, il giudice relatore incaricato effettua sempre l'acquisizione di alcuni documenti d'ufficio: visura camerale aggiornata, anche la verifica della sede, ultima dichiarazione IVA all'Agenzia delle Entrate, visura dei protesti. Viene segnalato che tali dati spesso non sono aggiornati.

7.3 Fase fallimentare

Nomina e relazioni con i curatori

Emerge in modo inequivocabile dalle interviste effettuate come la scelta del curatore sia ritenuto il momento chiave in cui il collegio esprime un potere di indirizzo di fondamentale importanza. Le maggiori competenze professionali richieste al curatore, a fronte gestione sempre più autonoma del fallimento che la norma prevede, unite al contestualmente calo dei fallimenti dichiarati, hanno spinto quasi tutte le sezioni analizzate ad effettuare una selezione sempre più rigida nell'assegnazione dell'incarico. Si rileva come la scelta del professionista da incaricare (avvocato, commercialista, ragioniere) sia fortemente influenzata dallo specifico contesto locale.

Per un maggiore dettaglio, di seguito, le 13 sedi analizzate.

OMEGA

Ogni giudice ha un proprio elenco di curatori fallimentari, al 90% avvocati, da cui attinge per i nominativi da proporre in camera di consiglio. Tale elenco è aperto ed aggiornato di

frequente tramite l'auto candidatura degli interessati. Nella scelta alcuni giudici utilizzano un sistema di valutazione, proponendo la nomina in relazione alla tipologia di fallimento.

Le relazioni con i curatori si basano sul rapporto personale e il confronto continuo.

SIGMA

A Sigma la rosa dei curatori è di circa cento professionisti, dei quali effettivamente "attivi" una cinquantina. La scelta degli stessi effettuata con criteri organizzativi, ovvero livello di strutturazione dello studio, e qualitativi, legati alla specificità della procedura;

Le relazioni e lo scambio informativo con i curatori sono giudicate cruciali per l'andamento della procedura: alcuni giudici cercano di strutturarla il più possibile attraverso APC, altri attraverso un costante presidio della procedura, attuato con una attenta gestione della propria agenda e attraverso uno scadenziario per gli atti principali. Tuttavia il monitoraggio giornaliero effettivo è deputato alla cancelleria.

LAMBDA

La sezione possiede un elenco contenente i nominativi di circa 350 professionisti, in larga parte composto da commercialisti ed esperti contabili, pochi gli avvocati. Dall'elenco completo vengono nominati solo un centinaio di professionisti considerati affidabili. Il metodo su cui si basa la nomina è sostanzialmente automatico, corretto da meccanismi di perequazione del numero degli incarichi ed evitane troppi lo stesso giudice delegato.

Le relazioni sono basate sugli incontri formali, anche se si sta cercando di introdurre soluzioni informatiche per il monitoraggio della procedura.

KAPPA

La nomina del curatore avviene scegliendo uno dei professionisti iscritti nell'elenco creato dalla sezione, contenente circa seicento nominativi tra avvocati e commercialisti. L'introduzione del correttivo 2008 ha fatto nascere l'esigenza di un maggiore presidio giuridico da parte del curatore, in risposta al quale la sezione ha deciso di prediligere nella nomina gli avvocati. I criteri di scelta del curatore sono prevalentemente basati su meccanismi di turnazione automatica corretta da una periodica perequazione degli incarichi. Si assiste in questi anni all'ingresso di molti giovani commercialisti ed avvocati, favorito anche dall'informatizzazione obbligatoria, tramite apposita società, decisa nel 2007. Diversi giudici della sezione dedicano un pomeriggio a settimana al ricevimento dei curatori e sono inoltre molto attivi nell'organizzare incontri di formazione ed aggiornamento sulle prassi.

OMICRON

La sezione ha un elenco contenente circa 400 nominativi di professionisti, ogni giudice però ha creato un proprio sottoelenco di curatori, contenente dai 100 ai 150 nominativi equamente distribuiti tra dottori commercialisti ed esperti contabili, raramente vengono nominati avvocati. Il curatore viene scelto in base ad un criterio perequativo tra le procedure remunerative e quelle non remunerative, affidandogli un solo incarico annuale.

La sezione sta attualmente ragionando sull'opportunità di unificare gli elenchi e ridurre notevolmente il numero dei curatori suddividendoli in tre fasce sulla base dell'esperienza, come già fanno alcuni giudici, e così impostare un meccanismo di nomina automatico.

Il rapporto instaurato con i curatori è considerato collaborativo e valutato positivamente dai giudici, che evidenziano la collaborazione dell'Ordine dei dottori commercialisti che periodicamente organizza iniziative formative e ha messo a punto un "vademecum" per i curatori fallimentari.

Ogni magistrato ha programmato un orario di ricevimento settimanale per i curatori, che prenotano in cancelleria, ma vengono tenute anche comunicazioni tramite e-mail o telefono e per i casi più urgenti.

ETA

I curatori, già delegati nell'ambito delle esecuzioni immobiliari, sono circa 300, dei quali la metà circa effettivamente incaricati. L'elenco dei curatori è suddiviso in quattro categorie in base all'esperienza e alle capacità dimostrate, più una "fase di ingresso" denominata "osservatorio" in cui sono collocati i curatori "sotto osservazione", ai quali sono stati assegnati i primi incarichi e per i quali non si può esprimere un giudizio. Nell'attribuzione delle nomine si seguono i criteri di equa distribuzione, abbinando un fallimento redditizio con uno meno.

Le relazioni con i curatori e il monitoraggio delle procedure sono definiti "cruciali" per il buon andamento del fallimento, soprattutto con la riforma. Si riferisce di rapporti buoni, basati sull'informalità, tuttavia si ravvisano alcune difficoltà nella diffusione della conoscenza dei nuovi adempimenti introdotti dalla riforma, nell'inerzia a definire fallimenti senza o con poco attivo, nel tenere aggiornati i giudici dell'andamento del fallimento.

IOTA

La sezione utilizza un numero ristretto di curatori, circa 40, selezionati e formati per la condivisione delle prassi applicate. L'utilizzo degli strumenti informatici è obbligatorio ed il flusso informativo fra giudice e curatore è quindi fortemente standardizzato ed informatizzato evitando di sovraccaricare le cancellerie. La valutazione del lavoro dei curatori avviene in base a precise direttive, come la centralità delle azioni di responsabilità e le azioni penali in genere.

TAU

I curatori vengono individuati da un elenco di professionisti che contiene attualmente circa 400 nominativi formati in maggioranza da dottori commercialisti con un rapporto di circa 3 a 2 rispetto agli avvocati. Considerando il nuovo ruolo direttivo che la riforma ha affidato al curatore, la sezione ha deciso di differenziare per fasce di esperienza i nominativi dei professionisti così da effettuare le nomine in base ad un criterio di corrispondenza tra la difficoltà del fallimento e l'esperienza del curatore. In base al lavoro svolto il giudice, alla chiusura del fallimento, propone la propria valutazione dell'operato ai magistrati riuniti e viene aggiornata la posizione del curatore rispetto alla fascia di appartenenza.

Il rapporto che si instaura tra il giudice e il curatore del fallimento è rimasto fermo alle dinamiche pre-riforma cosicché il curatore, in parte per abitudine e in parte per avere una legittimazione che lo protegga da eventuali contestazioni.

IPSILO

Il curatore viene scelto tra i professionisti iscritti in un apposito elenco formato nel corso degli anni sulla base dell'esperienza dei giudici fallimentari. La nomina del curatore segue principi di perequazione degli incarichi tra i professionisti "fidati" (circa un centinaio), mentre nel caso di procedure particolarmente complesse viene tenuto conto anche delle capacità professionali e dell'esperienza pregressa del curatore. Attualmente le relazioni sono basate sui colloqui individuali e sulle istanze scritte, anche se si sta cercando di introdurre soluzioni informatiche per il monitoraggio della procedura.

DELTA

Il curatore del fallimento viene nominato estraendolo da un elenco di sezione secondo una turnazione automatica. L'elenco dei curatori è costituito da circa 40 professionisti singoli e una decina di associazioni miste che raggruppano ciascuna dai cinque ai dieci professionisti, per un numero complessivo di circa 100 curatori.

La sezione di Delta, applicando la nuova normativa, ha cominciato dal 2006 a nominare quali curatori del fallimento direttamente le associazioni di professionisti. Gli organi delle associazioni, successivamente e autonomamente, individuano un responsabile unico della procedura che viene comunicato al giudice.

I rapporti con i curatori sono considerati continui e collaborativi. I magistrati non hanno rilevato profondi cambiamenti rispetto al rapporto di continuo confronto che si instaurava precedentemente alla riforma e ciò, pur sottraendo tempo al lavoro del magistrato, viene considerato come una forma importante di controllo della procedura.

GAMMA

I curatori sono assai numerosi e la politica della sezione è stata sinora di carattere distributivo. Da più parti, tuttavia, si richiama la necessità di ridurre drasticamente il numero dei professionisti, ad oggi sono incaricati circa cinquecento professionisti, per lo più commercialisti ed avvocati, su una rosa di quasi 2.700 professionisti. Inoltre molti giudici tendono comunque a selezionare i curatori a sulla base di diversi criteri a seconda della complessità e della rilevanza delle procedure fallimentari oggetto di incarico. Tra gli altri fattori, si considerano l'organizzazione e la strutturazione dello studio, compresa la disponibilità di collaboratori e la dotazione strumentale, nonché la preparazione. La valutazione sull'operato dei curatori è per lo più soggettiva e informale, ma si evidenzia un buon numero di casi in cui non è inusuale il ricorso all'istituto della revoca dell'incarico.

I giudici effettuano ricevimento per i curatori in giorni prestabiliti, anche se non tutti gradiscono il costante confronto diretto per questioni standardizzate. In questi casi è preferita la relazione scritta, impersonale e certificata. Il colloquio viene preferito per le questioni complesse, per le quali è possibile effettuare un minimo di trasmissione di know

how al curatore. Con i più conosciuti ci possono essere anche scambi e confronti via e-mail.

BETA

I curatori fallimentari sono circa 150 -la maggior parte dottori commercialisti e ragionieri ma anche avvocati- con una grande varietà nella qualità delle prestazioni, anche dovuta alla scarsa pratica per le poche procedure assegnate a ciascuno. I curatori sono scelti collegialmente secondo criteri qualitativi e distributivi dei carichi; i 150 curatori iscritti sono divisi in quattro fasce, che vanno dal più esperto a quello appena inserito, tutti comunque devono possedere specifiche professionalità.

Le relazioni e gli scambi informativi avvengono prevalentemente attraverso orari di ricevimento e istanze scritte. Solo alcuni giudici cercano di incentivare modalità informatiche, riferendo di trovare molta resistenza culturale da parte dei professionisti, che prediligono il rapporto personale.

ALFA

La scelta dei curatori è effettuata con criteri quali l'esperienza e la complessità della procedura. Attualmente, con la diminuzione dei fallimenti, si sta cercando di nominare solo gli iscritti ad una associazione di concorsualisti, molto attiva nel realizzare seminari e studi di approfondimento, circa una quarantina di professionisti.

La gestione dei curatori è estremamente diversificata fra i giudici: alcuni richiedono un rapporto più diretto e puntuale di informazione, altri tendono ad assumere un ruolo più "garantista", salvaguardando ed incentivando l'autonomia gestionale prevista dal codice, pur nell'estrema attenzione ai passaggi di propria pertinenza. L'utilizzo di strumenti informatici di comunicazione è stata incentivata, ma non è obbligatoria, pertanto non è uniformemente utilizzata fra giudici e curatori.

Comitato dei creditori

Il Comitato è definito da tutti i giudici intervistati come un organismo di difficile istituzione, salvo per le procedure con attivo considerevole; nei tribunali dove si procede comunque ad una nomina, i giudici rilevano come il Comitato sia a volte sostanzialmente inattivo. In tutti i casi i giudici assumono funzione suppletiva per le autorizzazioni necessarie. Merita evidenziare che, in ragione delle innovazioni apportate dal correttivo in tema di Comitato dei creditori e per meglio verificarne gli impatti, si renderà necessario tornare in argomento per gli opportuni aggiornamenti.

OMEGA

Il Comitato si costituisce raramente, ma ciò non rappresenta un problema per l'andamento del fallimento, d'altra parte può rappresentare un problema, diventando causa di conflitti di interesse fra le parti rappresentate e la massa dei creditori.

SIGMA

I giudici esigono il rispetto rigoroso dei tempi per la formazione del Comitato dei Creditori, che tuttavia rilevano come non sia sempre solerte nel comunicare pareri ed autorizzazioni.

LAMBDA

Il Comitato, riferiscono i giudici, viene formato solo nel 50% dei casi, tendenzialmente solo per i fallimenti che presentano un attivo; spesso, anche se nominalmente costituito è inattivo ed il curatore si assume l'onere di contattarne i membri, chiedendo tramite fax un parere sulle decisioni da prendere; in caso di inadempienza il giudice assume funzione suppletiva.

KAPPA

La formazione e il funzionamento del comitato non è giudicato positivamente da parte dei giudici. L'organo viene difficilmente formato e quando ciò avviene assume nella quasi totalità dei casi un atteggiamento silente che impone al curatore la previsione di termini di silenzio/assenso per le decisioni sottoposte alla sua approvazione.

OMICRON

La costituzione del Comitato dei Creditori si presenta come una delle principali criticità della riforma del 2006 a causa delle difficoltà di nomina e funzionamento, rilevate soprattutto per i fallimenti che presentano un attivo inferiore al milione di euro.

ETA

I giudici individuano una criticità nella tendenza privatistica ravvisabile nella nomina e nelle funzioni del Comitato dei Creditori, che può ledere alcuni diritti fondamentali di "parità fra i creditori", ad esempio causando conflitti di interesse; pertanto, attualmente non incentivano la formazione del Comitato, cercando di mantenere in capo al giudice il ruolo autorizzativo.

IOTA

La formazione del Comitato rappresenta una criticità anche per il foro di Iota, spesso non viene formato anche perché i giudici ritengono che non abbia senso costituirlo in modo autorizzativo, peraltro i creditori, in particolare quelli senza titolo, non hanno interesse a farvi parte.

TAU

Il Comitato dei Creditori viene indicato come una delle maggiori criticità derivanti dalla riforma: l'organo dei creditori risulta di difficile funzionamento anche se viene comunque sempre nominato, anche in modo forzoso. Il comitato difficilmente riesce ad assolvere efficacemente al proprio compito, in tutti i casi di fallimenti "vuoti" pur essendo nominato non si riunisce e su istanza del curatore il giudice ne surroga le funzioni.

IPSILO

L'istituzione del Comitato si presenta come una delle principali criticità della riforma, poiché risulta sempre di difficile formazione e di ancor più complesso funzionamento. Per incentivarne la formazione i giudici hanno inviato una circolare ai curatori senza sortire gli effetti sperati.

DELTA

Viene ritenuto un organismo di difficile nomina e sostanzialmente inattivo, per la diffidenza dei creditori, spesso indisponibili a farne attivamente parte. In caso di mancata nomina il giudice si sostituisce creando una situazione molto simile a ciò che si verificava precedentemente al 2006.

GAMMA

Il Comitato viene ritenuto come un organo il cui funzionamento potrebbe essere rilevante per controllare le attività del curatore; purtroppo è di difficile nomina e spesso non avrebbe neppure gli strumenti per operare, attraverso ad esempio un accesso diretto al fascicolo, per poter esercitare effettivamente il proprio potere di controllo.

BETA

L'istituto dimostra, secondo alcuni giudici, una scarsa efficacia operativa. Quando il Comitato non è formato il giudice delegato ne assume le veci, coadiuvando de facto il curatore nello svolgimento dei suoi compiti, prassi che è stata recepita anche nel correttivo.

ALFA

La formazione del Comitato dei creditori è un altro aspetto su cui le prassi sono difformi: è fortemente incentivata da alcuni giudici, disincentivata da altri, i quali ritengono invece "naturale" che i creditori non ne vogliano far parte e ritengono opportuno che il potere autorizzativo rimanga .

Il controllo della procedura

In tutte le sedi analizzate il controllo ed il monitoraggio della procedura è giudicato uniformemente come un elemento cruciale e spesso una criticità rilevante per l'andamento del fallimento.

È possibile riscontrare due macro andamenti: in alcune sedi i giudici cercano di affrontare la criticità anche con soluzioni informatiche condivise (access, software gestionali a mercato, APC, dove installato), in altre si affidano prevalentemente ai colloqui individuali e alle istanze scritte.

Di seguito le scelte effettuate da ogni singolo tribunale.

OMEGA

Al giudice spetta un controllo di legittimità e non di merito, pertanto è possibile effettuare un efficace controllo tramite la lettura e la valutazione delle istanze presentate dal curatore; sicuramente la relazione diretta ed i frequenti incontri aiutano a mantenere il monitoraggio dell'andamento della procedura.

SIGMA

Le relazioni e lo scambio informativo con i curatori sono giudicate cruciali per l'andamento della procedura: alcuni giudici cercano di strutturarla il più possibile attraverso strumenti informatici e la consultazione di APC, altri attraverso un costante presidio della procedura, attuato con una attenta gestione della propria agenda e attraverso uno scadenziario per gli atti principali.

Il monitoraggio effettivo è deputato alla cancelleria, in particolare per i fallimenti che sono stati ereditati dai ruoli dei due giudici distaccati ad altra sezione. La cancelleria contatta i curatori di tali fallimenti e il giudice richiede una relazione riassuntiva per capire lo stato della procedura.

LAMBDA

Il controllo della procedura è effettuato dal singolo giudice, attraverso annotazioni e registri di comodo per le scadenze degli atti principali. Inoltre i giudici dichiarano di vigilare con attenzione sulle nomine degli esperti da parte del curatore, per una distribuzione equa ed equilibrata degli incarichi di curatela. Infine la cancelleria periodicamente, su richiesta del giudice, effettua uno screening delle procedure per individuare i fallimenti "quiescenti" e convoca il curatore. In generale si segnala comunque un comportamento fortemente collaborativo da parte dei curatori, che si confrontano, anche informalmente, con i giudici che sono in questo modo continuamente informati.

KAPPA

Il monitoraggio e la vigilanza sulla procedura è effettuato richiedendo ai curatori un supplemento di informazione sulla scelta delle banche o dei collaboratori, oppure

attraverso la cancelleria. Dai primi mesi del 2008 inoltre è entrato in funzione un software per il monitoraggio e la gestione delle procedure fallimentari, fornito da una società, il cui utilizzo è stato posto dalla sezione come condizione obbligatoria e necessaria per tutte le procedure, escluse quelle in chiusura.

OMICRON

Il principale sistema di controllo della procedura è ancora prevalentemente basato sulla memoria del giudice e sulle istanze di parte. I giudici hanno anche impostato un personale database per la registrazione delle scadenze principali, dando mandato alla cancelleria di effettuare un controllo a tappeto sulle procedure pendenti. Inoltre per esercitare in modo sostanziale il potere di vigilanza, le nomine dei collaboratori del curatore sono per prassi ancora effettuate dal giudice ed è stato formalizzato un vero e proprio “colloquio di vigilanza”, in data fissata prima dell’udienza di verifica dello Stato Passivo, per monitorare l’andamento dell’attività.

ETA

I rapporti con i curatori sono buoni, basati sull’informalità e la disponibilità del giudice. Si dichiarano alcune difficoltà nel tenere aggiornati i giudici dell’andamento del fallimento, in particolare in relazione alle difficoltà di chiusura. Per rispondere ad alcune di queste difficoltà il Presidente di sezione ha inviato mandato solleciti ai curatori inattivi da più di due anni invitandoli a definire la procedura o a conferire con il giudice di riferimento.

IOTA

La scelta della sezione è effettuare il monitoraggio attraverso l’uso di un programma informatico, realizzato insieme ad una società, dotato di un sistema di allarmi e controlli pre impostati che segnalano automaticamente alcune inadempienze o mancanze, cui il curatore deve rispondere. Inoltre il software è strutturato con alcune schede di sintesi, automatiche, che consentono al giudice una rapida valutazione dell’andamento della procedura attraverso la valutazione di indici prestabiliti. L’utilizzo dello strumento da parte dei curatori è obbligatorio.

TAU

Il controllo delle procedure viene effettuato attraverso brogliacci cartacei e annotazioni dei giudici sulle stampe dei propri ruoli fallimentari. Per sopperire alla mancanza di un sistema di monitoraggio delle procedure, su iniziativa del Presidente di sezione, ogni trimestre il curatore deve compilare una scheda sintetica dalla quale si evince lo stato di avanzamento della procedura. In questo modo, ritengono i magistrati, si riesce ad avere una situazione aggiornata di tutte le procedure.

IPSILON

Dai primi mesi del 2008 i giudici fallimentari hanno deciso di adottare un applicativo a supporto della gestione e del controllo delle procedure fallimentari. Il software fornisce la

possibilità di consultare parte della documentazione caricata dai curatori e un set di allarmi per il controllo automatico dello stato della procedura, tuttavia al momento solo un 30% dei curatori ha inserito i documenti e le informazioni relative alle proprie procedure.

DELTA

Il controllo della procedura e dell'operato del curatore viene soddisfatto in prima istanza attraverso il continuo confronto tra il giudice delegato e lo stesso curatore; in secondo luogo, proprio per rispondere a questa necessità di presidio, con l'adozione di un sistema informatizzato, tuttavia non uniformemente utilizzato né dai giudici né dai curatori.

GAMMA

Da più parti si registrano preoccupazioni da parte dei giudici riguardo la scarsa capacità di controllo sull'operato dei curatori, giudicati troppo numerosi, in buona parte non specializzati, con scarsa professionalità e poco affidabili. Anche per questo la tendenza è quella di assegnare sempre meno procedure a professionisti inesperti, ma effettuare una selezione più rigorosa a discapito

BETA

I giudici riferiscono come una criticità rilevante gestire e monitorare un flusso elevato di atti proprio delle procedure fallimentari; il controllo dell'andamento della procedura è estremamente oneroso, realizzato analizzando e studiando le istanze ed i documenti, ed eventualmente convocando il curatore.

ALFA

Il monitoraggio della procedura è considerato un problema reale: ci sono molti fascicoli "dormienti" dei quali si perde memoria. Per questo motivo una volta l'anno alcuni giudici richiedono alle cancellerie uno screening delle procedure inattive da almeno dodici mesi ed inviano al curatore un sollecito a comparire, prospettando la revoca della nomina se non si dà seguito alla richiesta. È utilizzato, non in modo diffuso fra giudici e curatori, anche un software per la gestione delle procedure fallimentari.

Vendite immobiliari

Nelle 13 sedi analizzate si distinguono due macro orientamenti relativamente alle vendite immobiliari: mantenere le vendite in tribunale, in quasi tutti i tribunali del sud d'Italia, per garantire maggiore presidio in una fase giudicata delicata, oppure, incentivare l'autonomia del curatore per raggiungere una maggiore apertura al mercato. In due casi si rileva la prassi di utilizzare le strutture dei notai delegati alle vendite immobiliari anche per le vendite derivanti dai fallimenti.

OMEGA

Si valuta di tenere tutte le vendite in tribunale, di fronte al giudice, applicando la normativa prevista del codice di procedura civile per le esecuzioni immobiliari.

SIGMA

Nel caso di vendite all'interno dei fallimenti i giudici suggeriscono ai curatori di utilizzare le competenze dell'Associazione Notarile, delegata per le esecuzioni immobiliari.

LAMBDA

Le vendite immobiliari per le nuove procedure sono gestite in modo autonomo dai curatori, anche se i giudici chiedono il rispetto standard uniformi per le modalità di vendita e di pubblicità. L'associazione notarile ASSOCIAZIONE NOTARILE LAMBDA, delegata per le procedure immobiliari, ha proposto ai curatori di assumere anche le vendite immobiliari delle procedure fallimentari nell'ottica di un coordinamento di tutte le vendite forzose e un abbattimento dei costi di gestione e pubblicità di ogni procedura.

KAPPA

Le poche vendite immobiliari scaturenti da procedure fallimentari non vengono mai delegate, al fine di evitare eventuali azioni di turbativa d'asta.

OMICRON

A fronte delle poche vendite immobiliari scaturite dalle nuove procedure concorsuali, i giudici rilevano come molti curatori chiedano al giudice che la vendita avvenga in tribunale per preservare un alto grado di trasparenza.

ETA

La prassi del tribunale è incentivare i curatori a gestire direttamente le vendite, essendo spesso gli stessi curatori delegati anche nelle esecuzioni immobiliari.

IOTA

Le vendite sono realizzate tendenzialmente presso la struttura del tribunale, ma gestite con una certa autonomia dal curatore che usufruisce della struttura dell'ufficio vendite del tribunale.

TAU

Le vendite immobiliari relative alle procedure concorsuali vengono in parte delegate ai notai e alle associazioni notarili e in parte vengono tenute in tribunale davanti al giudice, su richiesta del curatore; si è registrato un aumento di tale opzione, per richiesta degli stessi curatori, per cercare di arginare il fenomeno delle turbative d'asta.

IPSILO

Le vendite immobiliari sorte da procedure fallimentari avvengono in tribunale davanti al giudice e vengono sempre esperite con le modalità previste dal codice di procedura civile.

DELTA

Le poche vendite generate dalle procedure fallimentari vengono tenute davanti al giudice delegato in tribunale. Tale decisione risponde alla volontà di garantire la legalità e la trasparenza della vendite.

GAMMA

Per le procedure nuovo rito le vendite sono effettuate dai curatori, nel rispetto dei criteri di pubblicità e competitività; il tribunale si renderà disponibile a vendere se sarà chiesto dal curatore.

BETA

Il tribunale ha un cancelleria apposita per le vendite immobiliari derivate dal fallimento, che attualmente gestisce le pendenza vecchio rito, la tendenza dei giudici è mantenere, salvo casi particolari, in capo al tribunale anche le vendite nuovo rito, in quanto il giudice è ritenuto arbitro delle procedure competitive.

ALFA

In generale giudici ritengono che il curatore abbia massima autonomia nell'effettuare procedure competitive di vendita. Tendenzialmente tale fase sfugge al controllo diretto del tribunale, salvo che per il deposito della relazione periodica semestrale, che però non è uniformemente richiesta.

Sistemi informativi

OMEGA

I giudici non utilizzano strumenti informatici, salvo alcuni per la stesura di documenti e modelli. Ritengono inopportuno introdurre forme di comunicazioni mediate, ritenendo il rapporto personale insostituibile strumento di gestione e controllo della procedura.

SIGMA

Oltre ad uno scambio informativo basato sulla carta e un consolidato sistema di scambio documentale, in alcuni casi si utilizzano anche strumenti telematici (e-mail e documenti elettronici in formato xml, attraverso il sistema APC).

LAMBDA

I giudici non si avvalgono di particolari sistemi informatici e l'utilizzo del computer è limitato alla video scrittura e alla predisposizione di modelli per i documenti.

Si rileva la volontà di utilizzare strumenti più completi, ma una certa diffidenza ad adottare soluzioni disponibili a mercato.

KAPPA

I magistrati dimostrano una buona confidenza informatica: alcuni utilizzano anche il computer in udienza, provvedendo a modificare i provvedimenti e stamparne copia in tempo reale. Tutti hanno a disposizione il collegamento con il database che funge da registro di cancelleria e all'indice informatizzato dei documenti depositati. Inoltre si avvalgono del software di gestione delle procedure fornito da una società.

OMICRON

La confidenza dei giudici con lo strumento informatico appare buono: tutti i magistrati utilizzano quotidianamente il computer per comunicare tramite e-mail e per la consultazione e l'aggiornamento del proprio data base di monitoraggio dell'andamento delle procedure. I magistrati accedono al software autoprodotta, che sostituisce il registro di cancelleria, che però viene ritenuto incompleto rispetto alle esigenze di gestione del giudice.

ETA

Tutti i giudici della sezione utilizzano, seppur in forme diverse e per le sole procedure ordinarie, la consolle del magistrato. Alcuni ritengono che un suo potenziamento ed estensione alle procedure concorsuali possa notevolmente facilitare il lavoro, favorendo la visione di un quadro sintetico dello stato del fallimento e soprattutto agevolando i contatti con i curatori.

LOTA

Tutta la sezione utilizza quotidianamente il programma informatico, creato da alcuni colleghi e gestito da una società, per lo scambio telematico con il curatore e la verifica della documentazione depositata e il monitoraggio della procedura.

TAU

I magistrati possiedono un buon livello di conoscenza del computer, che utilizzano come mezzo di comunicazione informale tra loro e con i curatori, oltre che per l'impostazione della modulistica. Non risultano soluzioni informatiche specifiche per i giudici, che comunque utilizzano propri modelli word e in certi casi data base Excel e Access.

IPSILO

La confidenza dei giudici con lo strumento informatico appare buona ed esprimono l'esigenza di fornirsi di un applicativo per il controllo della procedura, avendo da poco avviato un accordo con una società privata. Tutti i giudici utilizzano il computer anche per impostare modelli standard di documenti e possiedono il collegamento con gli applicativi di cancelleria.

DELTA

I giudici utilizzano il computer sia per l'impostazione di modelli che per le comunicazioni. Per garantire un monitoraggio più efficace sull'andamento delle procedure si è incentivato anche l'utilizzo di un software . Il sistema tuttavia è uniformemente utilizzato fra tutti i giudici, affiancato spesso a propri registri di comodo, perché non copre la totalità del ruolo non essendo diffuso per tutti i curatori e soprattutto non sostituisce i tradizionali depositi cartacei.

GAMMA

Quasi tutti i giudici utilizzano il computer per lo svolgimento del proprio lavoro e in alcuni casi, , iniziano ad utilizzare e fare qualche consultazione su APC . Notevole è il ricorso a banche dati giurisprudenziali e a personali modelli in Word.

BETA

Alcuni giudici utilizzano un registro di cancelleria auto prodotto, per effettuare ricerche sullo stato della procedura; inoltre sono diffusi strumenti informatici per comunicare con avvocati e curatori, come posta certificata, rete di contatti via mail, ricezione ed invio di provvedimenti in pdf.

ALFA

I giudici utilizzano diffusamente strumenti informatici, anche per la comunicazione con i curatori. L'utilizzo di uno specifico programma, elemento cardine delle prassi di gestione della procedura presso altri tribunali, non è utilizzato in modo diffuso, poiché la valutazione sulla standardizzazione della modulistica è, per alcuni giudici, negativa.

7.4 I tempi dei fallimenti

Non esistono dati attendibili e rilevazioni puntuali sulla durata delle procedure fallimentari. Numerosi sono i fattori che portano a "giustificare" una presunta impossibilità di definire tempi certi di durata di un fallimento:

- la specificità di ogni procedura;
- la presenza quasi costante di cause di contenzioso (endofallimentari o di opposizione) che comportano tempi di definizione anche molto lunghi;

- la responsabilità in capo ad diversi soggetti, il curatore, il giudice, il comitato dei creditori.

Come si è visto, anche per le attività per le quali il codice fornisce dei termini ordinatori (deposito del Progetto di Stato Passivo, del Progetto di Liquidazione, della Relazione iniziale) la mancanza di un sistema di monitoraggio e verifica dei tempi di deposito determina di fatto l'impossibilità di verificare ed eventualmente sanzionare i curatori.

Dall'analisi effettuata si rileva al contrario una maggiore standardizzazione nei tempi della fase pre fallimentare, contenuta, in media, entro i 4 mesi.

Le indicazioni fornite in ambito di intervista ci consentono di segnalare alcuni casi che si discostano dalla media indicata, valutando una durata in:

- due mesi circa (Tribunale di Iota) per la prassi di fissare in automatico la prima udienza al deposito dell'istanza;
- sette mesi circa (Tribunale di Omega) per la prassi di concedere rinvii ed i tempi delle notifiche.

8. CRITICITÀ E BEST PRACTICES

Molte delle criticità emerse dall'analisi delle procedure fallimentari sono riconducibili allo specifico momento di transizione legislativa, con la recente riforma del 2006 e il recente correttivo legislativo, in vigore da gennaio 2008.

Tale situazione normativa determina la necessità da parte dei diversi attori di:

- analizzare, studiare e far sedimentare le innovazioni legislative in nuove prassi e variazioni di logiche d'azione;
- valutare l'impatto della Riforma e del correttivo in termini di carichi e flussi di nuovi fallimenti;
- gestire più iter procedurali, con la tendenza a reiterare le modalità operative proprie del "vecchio rito".

Nel merito poi della riforma la tendenza legislativa in atto di conferire un ruolo gestionale sempre più autonomo al curatore e la centralità conferita al Comitato dei Creditori è interpretata da molti come una volontà di esternalizzazione e "privatizzazione" della procedura, che limita fortemente il ruolo del giudice.

Le sezioni analizzate non evidenziano peculiari soluzioni organizzative anche se in tutte si evidenzia una forte tendenza all'analisi e al confronto interpretativo, particolarmente favorito dal lavoro effettuato in Camera di Consiglio ed in alcuni casi dai presidenti di sezione. In ogni caso è importante rilevare come la specificità della procedura fallimentare, unitamente alla centralità del ruolo del curatore favoriscono una certa individualizzazione dell'orientamento dei giudici, pur mantenendo una certa condivisione di sezione su alcuni snodi fondamentali di gestione.

8.1 Le criticità organizzative

Gli interlocutori da noi incontrati ci hanno segnalato a più riprese elementi di criticità a loro dire evidenti, sia di tipo procedurale, legati alla normativa e soprattutto alla riforma, che di tipo gestionale ed organizzativo.

Criticità dei modelli di gestione della procedura

I magistrati segnalano problemi relativi al monitoraggio dell'andamento del fallimento, con particolari difficoltà a controllare e verificare l'attività del curatore, specie per le procedure più vecchie.

In alcune sedi dove il numero dei curatori è più ampio, si registrano critiche sull'operato dei curatori, giudicati troppo numerosi, in buona parte non specializzati, a volte con limitata professionalità ed affidabilità.

A fronte delle criticità espresse, le soluzioni approntate appaiono poco strutturate (tranne nel caso di Iota ed in parte di Sigma) e basate normalmente su scelte individuali dei singoli giudici.

Praticamente unanime è la segnalazione di difficoltà nel formare e gestire il comitato dei creditori.

L'organizzazione interna

Il tema dell'integrazione fra il lavoro dei magistrati e quello dei cancellieri è frequentemente citato come uno dei principali punti di criticità, con particolare riferimento agli aggiornamenti sugli andamenti delle procedure.

Il calo di personale di cancelleria (in tutte le sedi), viene giustificata come conseguenza del calo dei fallimenti, che però non si traduce in un calo delle attività sulle pendenze; ne derivano seri problemi sia nella gestione quotidiana che di fungibilità in caso di assenze.

Altri problemi sono legati al versante della logistica, ovvero degli spazi per lavorare, accogliere l'utenza, depositare i materiali, in particolare per la procedura fallimentare che richiede un elevato grado di riservatezza unito ad elevati volumi di carta da gestire.

I sistemi informativi

Sul versante dei sistemi informatici (sia dal lato della dotazione hardware che di quello dei programmi che, infine, della formazione degli operatori) la situazione si caratterizza per la mancanza di un sistema informativo che copra tutte le fasi della procedura e condiviso con i magistrati. Oltre a ciò, più in specifico, si segnala il disomogeneo utilizzo e la scarsa incentivazione delle soluzioni informatiche oggi già disponibili per il lavoro di giudici e curatori, come ad esempio:

- mancato utilizzo o utilizzo parziale (solo per la fase pre-fallimentare) del programma APC;
- mantenimento in parallelo di molti registri cartacei;
- mancanza in numerose sedi di un sistema informativo per i giudici

Oltre a ciò sono stati rilevati casi in cui i giudici ritengono di primaria importanza la relazione individuale con il curatore e non paiono propensi ad adottare soluzioni informatiche.

8.2 Best practices

Nel corso dell'analisi abbiamo verificato la presenza di soluzioni procedurali, organizzative ed informatiche che si caratterizzassero per particolare innovatività. Salvo rari casi non sono emersi casi di significativa rilevanza, salvo i già citati casi di Iota e Sigma. Sono attive alcune esperienze di analisi e diffusione di buone prassi fra curatori e giudici (come a Omega, Lambda, Omicron, Tau, Ipsilon).

Sono segnalate esperienze interessanti, come standard di protocollo per i Programmi di Liquidazione, le vendite e la pubblicità per le vendite immobiliari effettuate dai curatori (Lambda), la gestione completa della procedura (pre-fallimentare – fallimentare) da parte

delle cancellerie dei giudici (Kappa), i collegamenti con Camera di Commercio ed Agenzia delle Entrate (Lambda).

A livello di cancelleria si segnala l'esperienza di Omicron con la figura del cancelliere "segretario" che segue tutte le fasi della procedura diventando un referente unico per il giudice e per l'utenza.

Sistemi informativi

Sul versante dei sistemi informativi l'utilizzo di programmi datati o software locali viene giustificato sulla base di una loro maggiore capacità rispetto alle esigenze dei giudici (Omicron) o della cancelleria per la gestione della fase pre-fallimentare ed il rilascio certificati (Delta) e di informazioni per l'utenza (Omega, Tau).

Allo stesso modo sono stati rilevati numerosi schemi su fogli Excel che replicano i registri cartacei e rielaborano i dati sulle procedure per la condivisione delle informazioni per le cancellerie (Lambda), o l'introduzione di database in Access e dell'indice informatizzato dei fascicoli, che supplisce in parte alla mancanza di una strumentazione ufficiale (Kappa).

8.3 Alcuni dati quantitativi

Tab. 11 – I carichi di lavoro ed il rapporto Esauriti/sopravvenuti (dati riferiti al 31-12-2007)

Carichi totali	Pendenze inizio periodo	Sopravvenuti	Esauriti	Pendenze a fine periodo	Esauriti/sopravvenuti
OM	2.785	160	245	2.700	1,53
SI	1.429	101	155	1.375	1,53
LAM	1.517	119	250	1.386	2,10
KA	2.588	81	194	2.470	2,40
OMI	2.018	141	262	2.018	1,86
ETA	1.105	37	n.d.	907	n.d.
IO	1.365	112	n.d.	n.d.	n.d.
TAU	4.433	80	975	3.538	12,2
IP	1.867	91	305	1.653	3,4
DE	2.741	130	336	2.535	2,6
GA	7.926	373	1.029	7.270	1,34
BE	2.227	227	n.d.	n.d.	n.d.
AL	1.313	90	193	1.210	2,14

Così come per le esecuzioni immobiliari, il confronto quantitativo fra le sezioni risulta inficiato dalla diversa natura delle cause trattate nelle sezioni. Anche qui siamo in presenza di sezioni che trattano materie diverse fra loro, e nell'impossibilità di paragonare i carichi di lavoro. Rimandiamo quindi alle considerazioni già sviluppate nel paragrafo 4.3.