



# I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ED IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ

LORENA CANAPARO

PRESIDENTE DEL TRIBUNALE DI SAVONA

CARMELINA DE MEO

DIRIGENTE AMMINISTRATIVO DELLA CORTE DI APPELLO DI TORINO

## Nota metodologica

- La centralità della questione organizzativa induce a rivisitare assetti strutturali dove il focus dell'attenzione si sposta dal lavoro del singolo magistrato al lavoro di squadra. Viene così ripensata **l'organizzazione dell'Ufficio Giudiziario nell'ottica del teamwork** in maniera integrata, con l'inserimento di competenze professionali complementari.
- Le interazioni e le relazioni positive si rivelano basilari per tutti i componenti del *team* dirette a stimolare la collaborazione reciproca.
- Far parte di una squadra vuol dire **agire con lo spirito di squadra**, volto ad incoraggiare dibattiti costruttivi.
- Occorre di conseguenza concentrarsi su una serie di **elementi fondanti**:
  - condivisione di obiettivi chiari / metodo / risorse / ruoli definiti / coordinamento / comunicazione aperta, semplice, motivazione alta / accettazione e rispetto / fiducia / creazione di un ambiente solidale / ascolto attivo / confronto libero e costante / partecipazione efficiente.
- Bisogna **avere ben chiara la meta da raggiungere ed interagire nella consapevolezza che ciascuno dipende dall'altro**.
- **Lavorare in team** significa lavorare insieme senza protagonisti nel gruppo, lasciando un raggio di libertà di azione più o meno ampio, occorre essere flessibili poiché l'impegno di ogni membro è fondamentale, non ci devono essere persone che lavorano più di altre e al contempo nessuno deve rallentare gli altri. Nell'ottica del problem solving occorre affrontare i problemi con una mente pronta alla soluzione di ostacoli e di conflitti; sono necessarie forti abilità sociali all'interno del gruppo, ci vuole fiducia, sintonia, chiarezza e ascolto attivo. Lavorare in team è stimolante ed il pieno coinvolgimento risulta imprescindibile, così come nell'organizzazione bisogna prevedere una efficace gestione del tempo, un controllo delle scadenze, un periodico monitoraggio e una puntuale attività di *reporting*.
- La visione comune, l'attitudine a creare un successo collettivo, la promozione del senso di appartenenza all'amministrazione della giustizia, sono i **punti focali sui quali si basa il teamwork**.
- Il **compito di un team leader** è stimolare il gruppo a lavorare in modo produttivo, favorendo il dialogo, in modo che ognuno possa apportare il proprio contributo al progetto, costituendo un valore aggiunto.
- Non è affatto facile lavorare in team, ma è una sfida da affrontare nella ricerca di un sistema più efficiente e work in progress.

# I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE



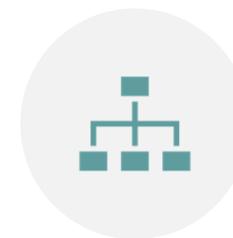
TABELLE



PROGRAMMA DI  
GESTIONE



PROGRAMMA DI  
ATTIVITA'



PROGETTO  
ORGANIZZATIVO  
DELL'UPP

## I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE: INTERCONNESSIONI E DIFFERENZE

**OBIETTIVO COMUNE:** strumenti di organizzazione dell'attività giurisdizionale e amministrativa, finalizzati a garantire il miglior risultato possibile in termini di efficienza e qualità, tenuto conto delle risorse umane e materiali disponibili.

### PRINCIPALI CARATTERISTICHE

**Tabelle:** determinazioni organizzative degli uffici giudicanti assunte dal Capo dell'Ufficio sulla base delle indicazioni procedurali e di validità predisposte dal CSM

**Programma di gestione:** programma annuale del settore civile e del settore penale redatto dal Capo dell'Ufficio in funzione dello smaltimento dell'arretrato e della riduzione dei tempi del processo.

**Programma delle attività annuali:** strumento di organizzazione redatto annualmente dal Capo dell'Ufficio in sinergia con il Dirigente Amministrativo e diretto alla definizione delle priorità di intervento nell'anno di riferimento a supporto dell'attività giurisdizionale e delle interrelazioni con utenti interni ed esterni.

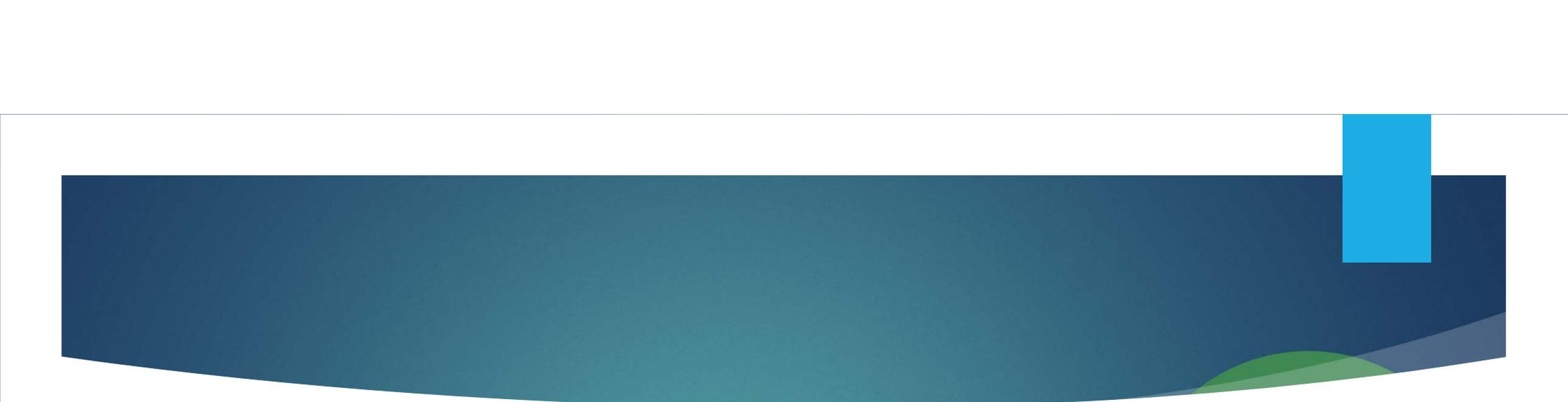
**Progetto organizzativo dell'UPP:** predisposto dal Capo dell'ufficio di concerto con il Dirigente amministrativo con la funzione di regolamentare l'utilizzo, all'interno delle strutture organizzative denominate ufficio per il processo, degli addetti selezionati in modo da valorizzare il loro apporto all'attività giudiziaria.

# LE TABELLE

## ► La normativa primaria

La normativa primaria – artt. 7 bis e 7 ter del regio decreto n. 12/1941 – è stata oggetto di recente modifica con **la legge n 71\2022** e il **d.lgs 44/2024**.

- L'obiettivo è stato quello di introdurre una **revisione del procedimento di approvazione delle tabelle organizzative degli uffici**; da un lato, in una logica di semplificazione e definizione precisa dei tempi di adozione, dall'altro, al fine di accrescere il raccordo tra questo importante strumento e le finalità di efficienza dell'organizzazione del lavoro giudiziario che vi sono sottese.
- Le **proposte di tabelle organizzative debbono essere corredate da documenti organizzativi generali** relativi all'organizzazione delle risorse e alla programmazione degli obiettivi di buon funzionamento degli uffici (elaborati anche sentiti il dirigente dell'ufficio requirente corrispondente e il presidente del consiglio dell'ordine degli avvocati)
- Sono state **semplificate le modalità di redazione delle tabelle**, che dovranno essere trasmesse telematicamente ed essere redatte in base a modelli standard, con un contenuto minimo predefinito da adottare con delibere del CSM.
- Una **semplificazione** che riguarda anche i **pareri dei Consigli giudiziari e del Consiglio direttivo della Corte di cassazione** su progetti tabellari, che dovranno avere ad oggetto esclusivamente le criticità rilevate.
- Inoltre, per quanto riguarda **l'approvazione dei provvedimenti tabellari**, si è adottato un regime di silenzio-assenso temperato. In particolare, si è previsto che il silenzio-assenso maturi dopo 90 giorni dall'invio del parere del Consiglio giudiziario o del Consiglio direttivo della Cassazione, ma che quel lasso di tempo raddoppi a 180 giorni qualora vi siano osservazioni dei magistrati dell'ufficio o vi sia stata un'approvazione del parere da parte del Consiglio giudiziario a maggioranza e non all'unanimità.
- Infine, nella disciplina concreta è stata regolamentata anche la **procedura di modifica delle tabelle**, allo scopo di adattare ad eventuali esigenze sopravvenute.



## ▶ La normativa secondaria: la nuova circolare

Con **Delibera Plenaria dell'8 maggio 2024** il CSM ha individuato il quadriennio di validità delle tabelle organizzative e la programmazione di massima dell'iter tabellare

- ▶ Il **quadriennio di validità delle prossime tabelle** viene individuato nel **2026/2029**, con conseguente proroga delle vigenti tabelle
- ▶ Le scadenze temporali:
  - a) convocazioni delle riunioni dei magistrati dell'ufficio e avvio degli ulteriori adempimenti preliminari entro il 30.10.2024;
  - b) deposito della segnalazione/proposta e contestuali comunicazioni entro il 28.02.2025;
  - c) invio della proposta ai Consigli giudiziari (o al Consiglio direttivo) entro il 25.03.2025;
  - d) esame delle proposte da parte dei Consigli giudiziari e del Consiglio direttivo entro il 30.06.2025, con formulazione del relativo parere conclusivo entro il 30.09.2025;
  - e) approvazione del Consiglio Superiore nei successivi 90/180 giorni.

CIRCOLARE SULLA  
FORMAZIONE  
DELLE TABELLE DI  
ORGANIZZAZIONE  
DEGLI UFFICI  
GIUDICANTI PER IL  
QUADRIENNIO  
2026/2029  
(*Delibera del 26  
giugno 2024*)

Su proposta della Settima commissione, è stata approvata la nuova circolare sulle tabelle per il quadriennio 2026/2029, in vigore dal 2/9/2024.

La nuova circolare in materia di tabelle di organizzazione degli uffici giudicanti si inserisce in un contesto di grandi riforme. Al fine, pertanto, di assicurare quella stabilità organizzativa da cui non si può prescindere per il miglioramento dei servizi e per il raggiungimento degli ambiziosi obiettivi P.N.R.R. (da garantire nonostante le gravi carenze di organico che affliggono numerose sedi giudiziarie), il CSM ha ritenuto doveroso **intervenire esclusivamente con modifiche ad hoc sulla precedente circolare** (delibera del 23 luglio 2020 e s.m.), lasciandone inalterata l'impostazione di fondo.

Il CSM ha, in particolare, ritenuto opportuno intervenire con correttivi e integrazioni dettate, per un verso, dalla esigenza di adeguamento della normativa secondaria alle disposizioni di rango primario già in vigore; per altro verso, dalla necessità di porre rimedio alle criticità operative o difficoltà interpretative riscontrate dal Consiglio superiore, ma anche dai Consigli giudiziari e dagli uffici, nell'applicazione della previgente circolare.



## Circolare sulle tabelle 2026-2029: PRINCIPALI NOVITÀ CONSEGUENTI ALLA RIFORMA ORDINAMENTALE (L. 71/2022 E D.LGS. 44/2024)

1) Procedimento di approvazione delle tabelle e delle variazioni tabellari

2) Regime di immediata esecutività delle variazioni tabellari

3) Criteri per l'assegnazione degli affari

4) Art. 37 D.L. n. 98/2011 conv L. 111/2011

# 1) PROCEDIMENTO DI APPROVAZIONE DELLE TABELLE E DELLE VARIAZIONI TABELLARI

## a) Eleborazione secondo modelli standard

a) L'elaborazione secondo modelli standard (differenziati in base alle dimensioni dell'ufficio e trasmessi per via telematica) dei documenti organizzativi generali, delle tabelle degli uffici giudicanti, delle relative variazioni nonché dei pareri dei Consigli giudiziari e del Consiglio direttivo della Corte di cassazione.



L'adeguamento a tale disposizione è confluito in diverse norme della circolare (artt. 5, comma 1; 18, comma 2; 22, comma 6; 39, comma 2; 40, comma 1) in cui si è sottolineato, a seconda dei casi, che la proposta tabellare, il DOG, le variazioni tabellari, siano esse ordinarie o immediatamente esecutive, e i pareri dei Consigli giudiziari e del Consiglio direttivo vanno predisposti "secondo i modelli standard di cui all'articolo 267".

Si è, dunque, rinvata ad un unico articolo finale la disciplina dei modelli standard.

L'art. 267 chiarisce che il modello standard è quello previsto dal sistema informatico Csmapp, aggiungendo che nella loro compilazione vanno seguite le indicazioni procedurali allegare alla circolare. Invero, poiché il sistema informatico in uso è già ideato sulla base di format che rappresentano "modelli standard" noti agli uffici e consolidati, si è stabilito di ricorrere a quelli fornendo, tuttavia, specifiche linee guida (indicazioni procedurali) per la più esauriente e funzionale compilazione.



## Articolo 267 - Modelli standard

«1. Il documento organizzativo generale (Dog) va elaborato secondo il modello standard previsto dal sistema informatico Csmapp, da compilarsi sulla base delle indicazioni procedurali che si allegano alla presente circolare (All. 1).

2. La segnalazione e la proposta tabellare vanno formulate secondo il modello standard previsto dal sistema informatico Csmapp, da compilarsi sulla base delle indicazioni procedurali che si allegano alla presente circolare (All. 2 per gli uffici di merito; All. 3 per la Corte di cassazione).

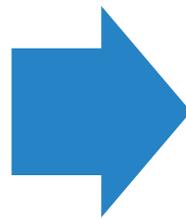
3. I Consigli Giudiziari e il Consiglio Direttivo formulano i rispettivi pareri conclusivi sulle proposte tabellari inserendo nel sistema informatico Csmapp il verbale della seduta da redigersi nel rispetto delle indicazioni procedurali allegate alla presente circolare (All. 4 per i Consigli Giudiziari; All. 5 per il Consiglio Direttivo).

4. Le variazioni tabellari, ordinarie o immediatamente esecutive, vanno formulate secondo il modello standard previsto dal sistema informatico Csmapp, avendo cura di specificare nel decreto le norme della circolare interessate dalla modifica.

5. I Consigli Giudiziari e il Consiglio Direttivo formulano i rispettivi pareri sulle variazioni tabellari inserendo nel sistema informatico Csmapp il verbale della seduta che deve necessariamente contenere la valutazione della conformità del provvedimento alle norme della circolare interessate dalla modifica».

## b) Sopravvenute esigenze degli uffici giudiziari che possono giustificare le variazioni tabellari

b) Il riferimento specifico - sul piano delle **sopravvenute esigenze degli uffici giudiziari che possono giustificare le variazioni tabellari** - ai programmi delle **attività annuali** (art. 4 d.lgs 25 luglio 2006, n. 240), e ai programmi per la **gestione dei procedimenti previsti dall'art. 37** d.l. 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111.



Il riferimento è stato **pedissequamente riportato** nei due articoli della circolare (**l'art. 39, comma 1, e l'art. 40, comma 1**) rispettivamente volti a disciplinare le variazioni tabellari ordinarie (che sono adottate e approvate secondo una procedura rafforzata per tempistiche e adempimenti e la cui efficacia è subordinata all'approvazione del Consiglio) e le variazioni immediatamente esecutive (adottate sulla base di una procedura semplificata e suscettibili di esplicare effetti immediati ove ne ricorrano determinati presupposti).

### **Articolo 39, comma 1 - Variazioni tabellari ordinarie**

*«1. Il Presidente della Corte di cassazione e il Presidente della Corte d'appello, nel corso del quadriennio di efficacia della tabella, possono formulare proposte di variazione tabellare per sopravvenute esigenze degli uffici giudiziari, anche tenuto conto dei programmi delle attività annuali di cui all'articolo 4 del d.lgs. 25 luglio 2006, n. 240, e dei programmi per la gestione dei procedimenti previsti dall'articolo 37 del d.l. 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, nella legge 15 luglio 2011, n. 111».*

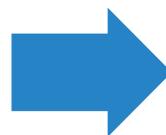
### **Articolo 40, comma 1 - Variazioni tabellari immediatamente esecutive**

*«1. I dirigenti degli uffici giudiziari possono adottare variazioni tabellari immediatamente esecutive, da predisporre secondo il modello standard di cui all'articolo 267, indicando espressamente nel provvedimento le sopravvenute esigenze di servizio che le giustificano, anche tenuto conto dei programmi delle attività annuali di cui all'articolo 4 del d.lgs. 25 luglio 2006, n. 240, e dei programmi per la gestione dei procedimenti previsti dall'articolo 37 del d.l. 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, nella legge 15 luglio 2011, n. 111, nei seguenti casi:*

- a) quando le modifiche hanno ad oggetto l'assegnazione dei magistrati ai settori, alle sezioni o alla posizione tabellare;*
- b) quando vi è assoluta necessità e urgenza di provvedere».*

## c) Formulazione dei pareri dei Consigli giudiziari e del Consiglio direttivo della Corte di cassazione

c) Ulteriore innovazione attiene alle tempistiche per la formulazione dei pareri dei Consigli giudiziari e del Consiglio direttivo della Corte di cassazione che, ai sensi del comma 2.5, dell'art. 7 bis o.g., "esaminano le proposte di tabelle degli uffici giudicanti entro il termine massimo di centottanta giorni antecedenti l'inizio del quadriennio, ed esprimono il relativo parere entro i successivi novanta giorni".



I predetti termini – previsti naturalmente per i pareri relativi alle proposte tabellari e non anche per quelli inerenti alle variazioni tabellari – sono confluiti nell'art. 23 della circolare.

### **Articolo 23 - Termini per l'esame e per il parere conclusivo del Consiglio giudiziario e del Consiglio direttivo**

«1. Il Consiglio giudiziario ed il Consiglio direttivo della Corte di cassazione esaminano le proposte di tabella entro il termine massimo di centottanta giorni antecedenti il quadriennio di riferimento (entro il 30.6.2025) ed esprimono il parere motivato di cui all'articolo 22 nei successivi 90 giorni (entro il 30.9.2025).  
2. Il parere conclusivo del Consiglio giudiziario e del Consiglio direttivo della Corte di cassazione, in ogni caso, va inserito nel sistema informatico tra il 9.9.2025 ed il 30.9.2025».

## d) Il meccanismo del silenzio-assenso

d) Il **meccanismo del silenzio-assenso** e i conseguenti **termini per l'approvazione del Consiglio**, sia **delle tabelle**, sia **delle relative variazioni**, rappresentano certamente uno dei più importanti cambiamenti apportati dalla riforma ordinamentale al sistema tabellare: il comma 2.5 del novellato art. 7 bis o.g., infatti, ha introdotto un meccanismo del tutto nuovo, stabilendo che *"Le tabelle e le variazioni si intendono approvati se il Consiglio superiore della magistratura non si esprime in maniera contraria entro novanta giorni dalla data di invio per via telematica del parere del Consiglio giudiziario o del Consiglio direttivo. Se sono presentate osservazioni da parte dei magistrati dell'ufficio o il parere del Consiglio giudiziario o del Consiglio direttivo è stato assunto a maggioranza, il Consiglio superiore delibera sulla proposta nel termine di centottanta giorni"*.



Conformemente alla ratio della novella legislativa, pur in presenza di un equivoco tenore letterale (la norma primaria fa riferimento al solo parere unanime, senza specificare se favorevole o contrario o entrambi), **il meccanismo del silenzio assenso** è stato limitato al caso della concomitante presenza di due condizioni (art. 28): il **parere "favorevole" unanime** del Consiglio giudiziario o Consiglio direttivo e **l'assenza di osservazioni**. Nell'ipotesi in cui manchi anche una sola delle predette condizioni, in luogo dell'approvazione mediante silenzio assenso (che si perfeziona ove il Consiglio non si pronunci in senso contrario entro 90 giorni dall'inserimento del parere del Consiglio giudiziario nel sistema informatico), opera il **regime ordinario**, vale a dire **l'approvazione entro 180 giorni** che decorrono dal medesimo termine.

Si è, inoltre, specificato che - anche nel caso di approvazione mediante il c.d. silenzio assenso - **il Consiglio adotta una delibera**, in questo caso di "presa d'atto", in quanto l'art. 7 bis, comma 1, o.g., richiede per le tabelle la deliberazione del Consiglio, in conformità della quale viene poi emesso il decreto del Ministro della giustizia.

## Art. 28 - Approvazione ed efficacia delle tabelle. Possibile approvazione parziale

«3. Salvo quanto previsto dal successivo comma 4, la tabella dell'ufficio si intende **approvata** ove il **Consiglio superiore della magistratura non si esprima in senso contrario entro il termine di novanta giorni** dalla data di inserimento nel sistema informatico del parere favorevole unanime del Consiglio giudiziario o del Consiglio direttivo; dell'approvazione mediante il c.d. silenzio-assenso il Consiglio prende atto con apposita delibera rilevante ai sensi del comma 1.

4. **Se sono presentate osservazioni** dai magistrati dell'ufficio o il **parere** del Consiglio giudiziario o del Consiglio direttivo è stato **assunto a maggioranza** ovvero ricorre un **parere contrario**, ancorché unanime, **il Consiglio superiore delibera sulla proposta nel termine di centottanta giorni** dall'inserimento del parere nel sistema informatico».

**Identico meccanismo** è stato previsto nei casi di: nuova proposta tabellare, adottata a seguito della mancata approvazione, parziale o totale, della originaria (art. 29, comma 5); di approvazione del prospetto feriale (art. 38, comma 9); di approvazione delle variazioni tabellari ordinarie (art. 39, comma 2); di approvazione delle variazioni immediatamente esecutive (art. 41, commi 4 e 512). La norma primaria sul silenzio assenso, infatti, a differenza di quella in tema di termini attribuiti ai Consigli giudiziari per formulare i pareri di competenza (dettati soltanto per le proposte tabellari), riguarda espressamente sia le tabelle, sia le variazioni ad esse.

## 2) REGIME DI IMMEDIATA ESECUTIVITÀ DELLE VARIAZIONI TABELLARI

Il comma 2.1. dell'articolo 7 bis o.g., nella sua nuova formulazione, prevede che «*Le variazioni delle tabelle degli uffici giudicanti sono dichiarate immediatamente esecutive dal dirigente dell'ufficio, con provvedimento motivato, quando vi è assoluta necessità e urgenza di provvedere o quando le modifiche hanno ad oggetto l'assegnazione dei magistrati ai settori, alle sezioni o alla posizione tabellare*».

Sebbene il tenore letterale della norma sembri presupporre che il dirigente dell'ufficio interessato (di primo grado) possa dichiarare immediatamente esecutiva una variazione adottata dal Presidente della Corte ai sensi del precedente comma 2, in realtà dalla ratio dell'intervento legislativo – nella duplice direzione di semplificazione e accelerazione – e dalla stessa relazione illustrativa alle modifiche introdotte, si evince che, come avveniva prima della riforma, **la variazione immediatamente esecutiva è direttamente adottata** (non meramente dichiarata) **dal dirigente**. Diversamente opinando, la procedura dell'immediata esecutività subirebbe un evidente rallentamento e una inutile complicazione, incompatibili con la logica della semplificazione e accelerazione sottesa alla novella.

Ciò chiarito, deve, in primo luogo, darsi atto che **l'ambito di applicazione delle variazioni immediatamente esecutive è stato significativamente esteso**, riguardando oggi, oltre all'assegnazione dei magistrati al settore, sezione o posizione tabellare (come nella previgente disciplina), ogni altra tipologia di variazione, dunque **anche quelle concernenti modifiche strutturali** (la cui efficacia, all'esito di una procedura rafforzata, era prima subordinata all'approvazione del Consiglio) ovvero **quelle inerenti all'assegnazione degli affari** (la cui efficacia, con la precedente circolare, era condizionata all'unanime parere favorevole del Consiglio giudiziario ove ricorressero casi eccezionali e ragioni di urgenza). Per queste ultime due categorie, ai fini della immediata esecutività, la normativa primaria si limita a richiedere la motivazione sul piano della "assoluta necessità e urgenza di provvedere".



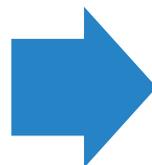
Il **precedente regime del triplice binario** (variazioni tabellari ordinarie, urgenti e immediatamente esecutive) **viene**, quindi, **sostituito** dal **regime del doppio binario** (variazioni ordinarie e variazioni immediatamente esecutive).

Eliminate, quindi, le **variazioni** “urgenti” di cui al previgente art. 40, quelle **immediatamente esecutive sono state disciplinate, quanto ai contenuti, nel nuovo art. 40, commi 1 e 2 e, quanto alla procedura (semplificata e più rapida), nel successivo art. 41, commi 1, 2 e 3.**

Si è poi avuto cura, al fine di eliminare una serie di criticità riscontrate, di specificare quando ricorrere alla procedura semplificata di cui all’art. 41 ovvero anche alla dichiarazione di immediata esecutività della variazione, distinguendo sotto quest’ultimo profilo i casi della immediata esecutività tout court (le modifiche che hanno ad oggetto l’assegnazione dei magistrati ai settori, alle sezioni o alla posizione tabellare), da quelli che sottendono una motivazione rafforzata (le ulteriori modifiche nei casi di “assoluta necessità e urgenza di provvedere” da motivare espressamente).

### 3) CRITERI PER L'ASSEGNAZIONE DEGLI AFFARI

Una ulteriore novità ordinamentale apportata dalla legge n. 71/22 riguarda l'**art. 7 ter o.g.**, cui è stato aggiunto il comma 2-bis, secondo il quale " *Il dirigente dell'ufficio deve verificare che la distribuzione dei ruoli e dei carichi di lavoro garantisca obiettivi di funzionalità e di efficienza dell'ufficio e assicuri costantemente l'equità tra tutti i magistrati dell'ufficio, delle sezioni e dei collegi*".



Tale integrazione, peraltro già insita nel previgente sistema tabellare, è stata espressamente inserita **nell'art. 157** della circolare (Articolazione e attuazione dei criteri di assegnazione degli affari), il cui comma 3 riproduce il testo della normativa primaria.

#### **Articolo 157 - Articolazione e attuazione dei criteri di assegnazione degli affari**

«1. *L'articolazione dei criteri di assegnazione degli affari spetta al dirigente dell'ufficio.*

2. *Fermi il dovere di vigilanza e il potere sostitutivo del dirigente, da esercitare in caso di violazione dei criteri tabellari, l'attuazione dei criteri di assegnazione è demandata al Presidente della sezione o al magistrato che la dirige ai sensi dell'articolo 47 quater regio decreto 30 gennaio 1941, n. 12.*

3. *Il dirigente dell'ufficio deve verificare che la distribuzione dei ruoli e dei carichi di lavoro garantisca obiettivi di funzionalità e di efficienza dell'ufficio e assicuri costantemente l'equità tra tutti i magistrati dell'ufficio, delle sezioni e dei collegi*».

#### 4) LA MODIFICA DELL'ARTICOLO 37, COMMI 5 BIS, 5 TER E 5 QUATER, D.L. N. 98/2011

La legge n. 71/2022 è incisivamente intervenuta, da ultimo, in relazione **all'art. 37, D.L. n. 98/2011**, convertito con modificazioni dalla legge n. 111/2011, aggiungendo, per quanto di interesse in questa sede, i commi 5 bis, 5 ter e 5 quater, rispettivamente riguardanti:

- i **doveri del dirigente nei casi di gravi e reiterati ritardi** di uno o più magistrati dell'ufficio (comma 5 bis);
- le prerogative del dirigente nelle ipotesi in cui si riscontri un **aumento delle pendenze dell'ufficio o di una sezione in misura superiore al 10 per cento** rispetto all'anno precedente e comunque a fronte di andamenti anomali dei flussi degli affari (comma 5 ter);
- i corrispondenti **doveri di segnalazione del presidente di sezione**, tanto nei casi di ritardi, quanto in quelli di aumento delle pendenze (comma 5 quater).



Le norme della circolare che sono state interessate dalle modifiche conseguenti ai predetti interventi di normazione primaria sono:

- ❑ **L'art. 2, comma 1, lett. I):** si è deciso, in fase di prima applicazione, di far confluire nella disposizione che riepiloga il contenuto della tabella, in ottica programmatica, «*le **misure organizzative** alle quali ricorrere, anche su segnalazione del presidente di sezione, nei casi di **aumento delle pendenze o di anomali andamenti delle stesse** espressamente previsti dalla legge (art. 37, commi 5 ter e 5 quater, lett. b), d.l. 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 111/2011)*»;
- ❑ **L'art. 171, comma 3:** nell'ambito della periodica attività di monitoraggio del dirigente circa la tempestività nella definizione degli affari, si è inserito il **dovere di segnalazione del presidente di sezione**, il quale ha l'obbligo di informare immediatamente il dirigente della "*presenza di gravi e reiterati ritardi da parte di uno o più magistrati della sezione, indicandone le cause e trasmettendo la segnalazione al magistrato interessato, il quale deve parimenti indicarne le cause*";
- ❑ **L'art. 172:** tra i provvedimenti organizzativi cui il dirigente può ricorrere per **porre rimedio a situazioni di criticità nel deposito dei provvedimenti**, è stato introdotto il "**piano mirato di smaltimento**" contemplato dalla norma primaria, che sostituisce il "piano o programma di rientro" di cui alla precedente circolare; con il comma 2, in particolare, si è stabilito che "*al verificarsi di gravi e reiterati ritardi da parte di uno o più magistrati dell'ufficio, predisporre con il magistrato interessato un piano mirato e sostenibile di smaltimento. La concreta funzionalità del piano è sottoposta a verifica ogni tre mesi. Il piano mirato di smaltimento, anche quando non comporta modifiche tabellari, nonché la documentazione relativa all'esito delle verifiche periodiche sono trasmessi al Consiglio giudiziario che può indicare interventi diversi da quelli adottati*".

IL " SISTEMA TABELLARE "  
RAPPRESENTA IL  
CARDINE DELLA  
STRUTTURA  
ORGANIZZATIVA DEGLI  
UFFICI GIUDICANTI

---

### Le tabelle indicano:

- LA RIPARTIZIONE DI OGNI UFFICIO IN SETTORI ED IN SEZIONI
- L'ASSEGNAZIONE AD ESSI DEI SINGOLI MAGISTRATI
- LE CONCRETE ATTRIBUZIONI DI CIASCUN MAGISTRATO
- I CRITERI DI ASSEGNAZIONE DEGLI AFFARI GIUDIZIARI
- I GIORNI E GLI ORARI DELLE UDIENZE
- FORMAZIONE DEI COLLEGI GIUDICANTI
- CRITERI PER LA SOSTITUZIONE DEL GIUDICE ASTENUTO, RICUSATO O IMPEDITO



## OBIETTIVI

-  Le determinazioni organizzative degli uffici giudicanti assunte dai dirigenti degli uffici possono essere conosciute e verificate da tutti gli attori del procedimento tabellare e, da ultimo, dal Consiglio superiore, che deve valutare se approvarle o meno.
  -  Si attribuisce così effettività al principio di precostituzione del giudice naturale di cui all' art. 25 della Costituzione.
  -  Si dà attuazione ai valori di indipendenza interna, inamovibilità ed imparzialità del giudice, nonché di distinzione dei magistrati solo per diversità di funzioni.
  -  Il tutto senza compressione dei poteri organizzativi del dirigente dell'ufficio, connotati da un fisiologico ambito di discrezionalità. Tali poteri devono essere riconosciuti e garantiti dal sistema tabellare, per essere, però, esercitati all'interno dei binari posti dalla normativa primaria e secondaria.
- 

# DIRETTRICI DI FONDO

ASSICURARE IL PIÙ AMPIO COINVOLGIMENTO NON SOLO DELL'AVVOCATURA, MA ANCHE DEL PROCURATORE DELLA REPUBBLICA, NEL PROCEDIMENTO DI FORMAZIONE DEI PROGETTI TABELLARI, sul presupposto che il miglioramento del servizio giustizia non può prescindere dallo sviluppo di azioni sinergiche tra magistratura e avvocatura, così come tra uffici giudicanti e requirenti;

PROMUOVERE ASSETTI ORGANIZZATIVI DEGLI UFFICI GIUDICANTI CHE NON FAVORISCANO LA RICERCA E L'OFFERTA DI "INCARICHI" INTERNI AGLI UFFICI SOVRAPPONIBILI A COMPITI SPETTANTI AI DIRIGENTI: va valorizzata la responsabilità dei dirigenti degli uffici e dei presidenti di sezione in quanto gli uni e gli altri sono oggetto di una specifica selezione compiuta dal Consiglio superiore, la quale avviene proprio in funzione dell'idoneità all'esercizio di detti compiti;

ASSICURARE, IN OGNI CASO, LA PIÙ AMPIA TRASPARENZA DELLE DECISIONI incidenti sull'organizzazione degli uffici, in particolare di quelle che riguardano l'attribuzione di incarichi di coordinamento o di collaborazione;

VALORIZZARE IL PRINCIPIO DELLA PARI DIGNITÀ DELLE FUNZIONI E L'EQUA E CONGRUA DISTRIBUZIONE DEGLI AFFARI, riducendo e rimodulando la previsione di *esoneri* ai soli casi in cui questi risultino effettivamente funzionali all'esercizio proficuo dei necessari compiti di direzione e coordinamento dei diversi ambiti dell'attività degli uffici; ribadendo la necessità che la distribuzione degli affari e la formazione dei ruoli siano equilibrate sul piano quantitativo e qualitativo ed introducendo, poi, un dovere di particolare attenzione in tal senso nella formazione dei ruoli dei magistrati ordinari al termine del tirocinio;

DISCIPLINARE L'UTILIZZO DELLA MAGISTRATURA ONORARIA ALL'INTERNO DEGLI UFFICI, NEL RISPETTO DELLA RIFORMA DI CUI AL DECRETO LEGISLATIVO N. 116/2017, entrata in vigore dopo l'approvazione della circolare sulle tabelle relativa al triennio 2017/2019. Numerose e significative sono le innovazioni poste da tale norma; la principale è probabilmente quella che, nei Tribunali ordinari di primo grado, prevede il necessario ed iniziale inserimento nell'ufficio per il processo di tutti i giudici onorari nominati dopo l'entrata in vigore di essa. Si è, dunque, provveduto all'integrale riscrittura degli articoli relativi all'utilizzo della magistratura onoraria;

MIGLIORARE LA DISCIPLINA DI MODELLI ORGANIZZATIVI GIÀ SPERIMENTATI, così da rendere la prima più chiara ed i secondi più funzionali ad una efficace risposta giurisdizionale (così per il coordinatore dell'ufficio Gip/Gup; la disciplina dei concorsi interni; la gestione dei ruoli vacanti in funzione del principio della ragionevole durata dei processi; la disciplina dell'esecutività delle variazioni tabellari; il riequilibrio dei ruoli);

AMPLIARE LA PORTATA SISTEMATICA DELLA CIRCOLARE, inserendo la regolamentazione della disciplina dell'ufficio del processo e quella delle ferie dei magistrati, oggetto di separate delibere il cui contenuto essenziale viene trasfuso nell'unico *corpus* normativo;

MIGLIORARE LA DISCIPLINA DELLE SPECIFICHE ESIGENZE ORGANIZZATIVE DELLA SUPREMA CORTE DI CASSAZIONE, introducendo regole più specifiche e stringenti per le nomine da compiersi all'interno dell'ufficio.

# DOCUMENTO ORGANIZZATIVO GENERALE

- ▶ Analisi dello stato dei servizi, dei carichi di lavoro, dei flussi delle pendenze – sulla base dei dati ufficiali DgStat
- ▶ Verifica della realizzazione degli obiettivi indicati nella tabella relativa al precedente quadriennio (art. 7 punto 1 lett. a).
- ▶ Individuazione degli obiettivi prioritari di miglioramento dell'efficienza della attività giudiziaria da perseguire nel nuovo quadriennio (art. 7 punto 1 lett. b).
- ▶ Relazione sull'andamento dei settori amministrativi connessi all'esercizio della giurisdizione (art. 7 punto 1 lett. c).
- ▶ Analisi ragionata della ripartizione dei magistrati tra il settore civile e il settore penale (art. 7 punto 1 lett. d).
- ▶ Analisi ragionata sulle modalità di utilizzazione dei Got e dei risultati conseguiti (art. 7 punto 1 lett. e).
- ▶ Relazione sullo stato della informatizzazione nell'ufficio (art. 7 punto 1 lett. f).
- ▶ Indicazione schematica delle variazioni rispetto alla tabella relativa al precedente quadriennio (art. 7 punto 1 lett. g).
- ▶ Tipologie di tirocini (art. 9).
- ▶ Ufficio per il processo (art. 10)

## Art 15 punto c) circ tab 2026\2029

- ▶ Al fine di predisporre la segnalazione i dirigenti provvedono, oltre alle altre incombenze indicate nell' articolo in questione a:
- ▶ *C) chiedere al dirigente amministrativo una relazione in ordine alle cause delle eventuali disfunzioni relative al settore di sua competenza*

# PROGRAMMA DI GESTIONE EX ART. 37

Legge 15.7.2011, N. 111

L'art. 37 del d.l. 6 luglio 2011 n. 98 convertito nella legge n. 111 del 2011 ha istituito l'obbligo, per i dirigenti degli uffici giudiziari, di **predisporre annualmente un programma per la gestione dei procedimenti civili** (nonché amministrativi e tributari pendenti).

L'art. 37 è stato poi integrato dall'art. 35 bis del d.l. 6 novembre 2021, n. 152, convertito con modificazioni dalla legge 29 dicembre 2021, n. 233, in vigore dal 7.11.2021, che ha introdotto i programmi di gestione **dei procedimenti penali**.

*«Con il programma il capo dell'ufficio giudiziario determina:*

- a) gli obiettivi di riduzione della durata dei procedimenti concretamente raggiungibili nell'anno in corso;*
- b) gli obiettivi di rendimento dell'ufficio, con l'indicazione, per ciascuna sezione o, in mancanza, per ciascun magistrato, dei risultati attesi sulla base dell'accertamento dei dati relativi al quadriennio precedente e di quanto indicato nel programma di cui all'articolo 4 del decreto legislativo 25 luglio 2006, n. 240, e, comunque, nei limiti dei carichi esigibili di lavoro individuati dai competenti organi di autogoverno, nonché l'ordine di priorità nella trattazione dei procedimenti pendenti».*

IL PROGRAMMA DI  
GESTIONE È LO  
STRUMENTO VOLTO A  
PROMUOVERE  
L'EFFICIENZA DEL SISTEMA  
E LA CELERE DEFINIZIONE  
DEL CONTENZIOSO

## LA STRUTTURA

### □ PARTE GENERALE

- ▶ Le sezioni del Tribunale
- ▶ La scopertura di organico del personale amministrativo
- ▶ Eventuali incongruenze con i dati statistici
- ▶ Obiettivi programma di cui all'art 4 del decreto legislativo 25 luglio 2006 n 240

### □ PIANO DI GESTIONE PER IL SETTORE CIVILE/PENALE

- ❖ PARTE GENERALE (descrizione della situazione dell'ufficio – eventuali criticità)
- ❖ CONSUNTIVO PROGRAMMA DI GESTIONE relativa all'anno precedente
- ❖ OBIETTIVI DI RIDUZIONE DELLA DURATA DEI PROCEDIMENTI CONCRETAMENTE RAGGIUNGIBILI NELL'ANNO IN CORSO
- ❖ CARICO ESIGIBILE
- ❖ OBIETTIVI DI SMALTIMENTO
- ❖ OBIETTIVI DI RENDIMENTO
- ❖ OBIETTIVI DI QUALITÀ
- ❖ VALORIZZAZIONE DEI CRITERI DI PRIORITÀ
- ❖ MONITORAGGIO ATTUAZIONE DEL NUOVO PIANO DI GESTIONE

## OBIETTIVI DI RIDUZIONE DELLA DURATA DEI PROCEDIMENTI CONCRETAMENTE RAGGIUNGIBILI NELL'ANNO IN CORSO

L'indicatore **disposition time** fornisce una stima in giorni del **tempo medio atteso di definizione dei procedimenti** ed è calcolato come rapporto tra il numero dei procedimenti pendenti alla fine del periodo di riferimento e il flusso dei definiti nel periodo X.

Il disposition time dell'anno t è dato dal rapporto tra i procedimenti pendenti al 31.12 dell'anno t e quelli definiti nell'anno t, moltiplicato per 365.

In base a una valutazione delle condizioni di partenza e della effettiva possibilità di raggiungimento nell'orizzonte di piano, **il Ministero della giustizia** ha successivamente proceduto a una **declinazione degli obiettivi tra uffici di merito e di legittimità secondo i seguenti criteri:**

DT Civile			
Tribunale	Corte di Appello	Corte di Cassazione	Totale
-56%	-56%	-25%	-40%

DT Penale			
Tribunale	Corte di Appello	Corte di Cassazione	Totale
-28%	-28%	0%	-25%

## CARICHI ESIGIBILI

Secondo l'originaria formulazione dell'art. 37 del d.l. 6 luglio 2011 n. 98 convertito nella legge n. 111 del 2011 con il programma per la gestione dei procedimenti il dirigente dell'ufficio doveva determinare, tra l'altro, gli obiettivi di rendimento, "tenuto conto" dei carichi esigibili di lavoro dei magistrati, individuati dai competenti organi di autogoverno.

Tale disposizione è stata attuata dal Consiglio Superiore mediante l'adozione di delibere che hanno attribuito ai dirigenti degli uffici l'onere di individuare, all'interno del programma di gestione, i carichi esigibili determinandoli sulla base della produttività dei magistrati togati dell'ufficio degli ultimi quattro anni.

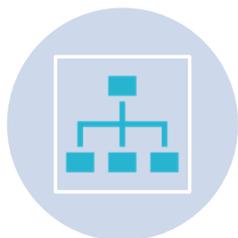
La formulazione dell'art. 37 è stata modificata con legge 17 giugno 2022 n. 71, che, nel disciplinare il contenuto del programma di gestione, ha stabilito che **gli obiettivi di rendimento** – con l'indicazione dei "risultati attesi sulla base dell'accertamento dei dati relativi al quadriennio precedente e di quanto indicato nel programma di cui all'articolo 4 del decreto legislativo 25 luglio 2006 n. 240" - sono determinati , non più "tenendo conto", ma "**comunque nei limiti dei carichi esigibili di lavoro individuati dai competenti organi di autogoverno**".

Con tale formulazione il legislatore ha evidentemente inteso rafforzare l'idea che, se il programma di gestione è lo strumento volto a promuovere l'efficienza del sistema e la celere definizione del contenzioso, il dirigente dell'ufficio incontra nel **carico esigibile** un limite insuperabile che lo vincola nella determinazione degli obiettivi di rendimento e di smaltimento dell'arretrato.

## Determinazione dei carichi esigibili nazionali (delibera del 25 ottobre 2023)



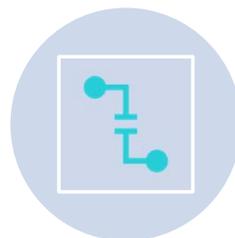
Il maggior rilievo attribuito dal legislatore del 2022 al carico esigibile, che non costituisce più un mero parametro di cui tener conto, ma un vero e proprio limite insuperabile nel contesto della redazione dei programmi di gestione, nonché la disponibilità di una cospicua base di dati e di valutazioni, derivante da oltre un decennio di analisi dei programmi di gestione, ha indotto il **Consiglio** a dare attuazione, nella maniera più piena, alla disposizione di cui al richiamato art. 37, **individuando «i carichi» esigibili nazionali.**



La necessità di **valorizzare le diverse realtà territoriali** nonché l'esigenza di garantire **l'autonomia organizzativa degli Uffici** ha portato il Consiglio ad individuare non un unico valore vincolante ma un **range di valori** (tra il 25° e il 75° percentile) all'interno dei quali il Dirigente dell'Ufficio potrà valutare quale sia il valore più congruo alla sua specifica realtà.



I carichi esigibili, determinati a partire da quelli indicati dagli uffici negli anni precedenti, sono stati individuati tenendo conto di una serie di parametri e di una diversità di situazioni (in particolare: tipo di ufficio presso il quale il magistrato opera, organizzazione dell'ufficio stesso e materia di cui si occupa).



Ne consegue che gli Uffici ricevono indicazioni di parametri omogenei, validi a livello nazionale, che gli permettono di **elaborare strategie per rendere più efficiente il lavoro.**

## Il carico esigibile :

**rappresenta la capacità di lavoro** dei magistrati che fisiologicamente consente di coniugare qualità e quantità del lavoro in un dato periodo di tempo.

è il **limite massimo di performance** per magistrato full time equivalent (FTE): è il carico di lavoro esigibile da un magistrato teoricamente addetto a tempo pieno a un determinato settore o a una determinata sezione o a una determinata macromateria;

è un **limite insuperabile che vincola i Dirigenti degli Uffici** nella determinazione degli obiettivi di rendimento dell'ufficio e di smaltimento dell'arretrato;

viene determinato partendo dal rendimento complessivo del settore o della sezione o della macromateria in un determinato periodo, **decurtando la produttività derivante dal contributo dei magistrati onorari e degli addetti UPP** e dividendo per il numero di magistrati togati FTE addetti al settore, alla sezione o alla macromateria in tale periodo.

## Carichi esigibili e standard di rendimento

Lo **standard di rendimento** è concetto estraneo al Programma di Gestione, ancorchè connesso ai carichi esigibili.

Lo standard di rendimento, invero, non riguarda la produttività possibile dell'ufficio nel suo complesso ma la produttività che si richiede al singolo magistrato e rileva ai fini della valutazione di professionalità.

### *Determinazione degli standard di rendimento su base nazionale (delibera dell'8 novembre 2023)*

Il capo V della parte I della circolare del CSM n. 20691 dell'8.10.2007 e s.m.i. "Nuovi criteri per la valutazione di professionalità dei magistrati" in tema di valutazioni di professionalità identifica nella **laboriosità**, unitamente alla capacità, alla diligenza e all'impegno, uno dei parametri fondamentali a descrivere e dunque a valutare la professionalità del magistrato.

Essa si definisce con riferimento al numero di procedimenti e processi definiti per ciascun anno dal magistrato in relazione alle pendenze del ruolo, ai flussi in entrata degli affari e alla complessità dei procedimenti assegnati e trattati, verificati sulla base delle statistiche e dei dati forniti dai dirigenti degli uffici ed eventualmente dai magistrati in valutazione.

Il Consiglio Superiore, in attuazione al dettato normativo, intende proseguire il complesso lavoro di **elaborazione, in via sperimentale, degli standard di rendimento dei magistrati rilevanti ai fini della valutazione di professionalità**, sviluppatosi nel corso di diverse consiliature grazie anche al contributo dell'Ufficio Statistico.

Nella presente fase sperimentale si interviene con un nuovo percorso fondato anche sugli arresti cui il Consiglio è pervenuto nel settore dei carichi esigibili, attraverso un'elaborazione decennale.

Si tratta di un'attività funzionale a fissare uno standard di rendimento tendenzialmente omogeneo a livello nazionale che consente di assicurare a ciascun giudice, anche se gravato da ruoli complessi e numericamente pesanti, il raggiungimento di un obiettivo positivo di laboriosità rilevante ai fini della valutazione di professionalità quadriennale.

## OBIETTIVI DI SMALTIMENTO



L'obiettivo di smaltimento, previsto all'interno del programma di gestione, è **il numero di procedimenti che l'ufficio intende definire** (con e senza sentenza) **nei 18 mesi** che vanno dall'1 luglio dell'anno di riferimento dei dati statistici messi a disposizione degli uffici al 31 dicembre dell'anno successivo (anno di riferimento del programma di gestione).



Il Dirigente dell'Ufficio individua nel piano di gestione **l'obiettivo di smaltimento dell'arretrato tenuto conto della sua concreta sostenibilità ed efficacia.**

Nel settore  
civile  
l'obiettivo di  
smaltimento  
tiene altresì  
conto degli  
impegni  
assunti in sede  
di P.N.R.R.

A dicembre 2023 il Consiglio Europeo ha approvato le proposte di modifica del target di abbattimento dell'arretrato civile avanzate dal Ministero della giustizia.

A seguito di tale decisione gli obiettivi PNRR sono stati così riformulati:

- ▶ **Obiettivo intermedio di smaltimento** da realizzarsi entro il 31/12/2024: **riduzione del 95%** dei procedimenti civili pendenti al 31/12/2019 (baseline) iscritti fino al 31/12/2016 per i Tribunali e fino al 31/12/2017 per le Corti di appello;
- ▶ **Obiettivo finale di smaltimento** da realizzarsi entro il 30/06/2026: **riduzione del 90%** dei procedimenti civili pendenti al 31/12/2022 (baseline), iscritti dal 01/01/2017 al 31/12/2022 presso i Tribunali e dal 01/01/2018 al 31/12/2022 presso le Corti di Appello.

Si è passati, dunque, da un concetto di arretrato dinamico ad un concetto di arretrato statico, prevedendo, per l'obiettivo intermedio, lo smaltimento dei procedimenti che già nel 2019 costituivano arretrato per aver superato i termini di ragionevole durata fissati dalla legge e, per l'obiettivo finale, l'abbattimento del 90% dei procedimenti iscritti fino al 2022 e quindi suscettibili di divenire arretrato, se non definiti entro la scadenza del piano.

## PROGRAMMI DI GESTIONE E OBIETTIVI PNRR

Ferma l'esigenza descritta di prendere in considerazione gli obiettivi PNRR al fine dell'individuazione degli obiettivi del Programma di Gestione, si evidenzia che **gli obiettivi PNRR** si differenziano da quelli oggetto del programma di gestione poichè:

- a) sono **declinati a livello nazionale** e non riguardano il singolo Ufficio giudiziario;
- b) **non sono posti in relazione alle risorse** concretamente disponibili, **né all'arretrato esistente** presso il singolo Ufficio giudiziario;
- c) sono **riferiti solo a una parte del contenzioso** (aggregati differenti);
- d) sono **finalizzati ad abbattere, oltre all'arretrato patologico, la durata prognostica** (il disposition time), e non quella effettiva, **dei procedimenti**

## OBIETTIVI DI RENDIMENTO – RISULTATO ATTESO

L'obiettivo di rendimento quantitativo, previsto all'interno del programma di gestione, è il **numero di procedimenti che l'ufficio intende definire** (con e senza sentenza) **nell'anno di riferimento del programma di gestione**. Coincide, quindi, con il risultato atteso.



il risultato atteso è costituito:

dal lavoro dei magistrati togati

dal lavoro dei GOP

dall'incremento di produttività degli Uffici che si stima riconducibile all'apporto degli AUPP

# IL PROGRAMMA DI ATTIVITA' ANNUALE

Art. 4 d.lgs. 240/2006

Il d.lgs 240/2006 all'art. 4 ha introdotto la redazione del «programma annuale delle attività» da svolgersi presso ogni Ufficio Giudiziario quale **strumento di organizzazione** del medesimo e risultante, nella sua stesura, dalla **collaborazione tra il magistrato Capo dell'Ufficio ed il Dirigente Amministrativo** e diretto alla definizione delle **priorità di intervento** nell'anno di riferimento, tenendo conto delle risorse umane e strumentali disponibili, a supporto dell'attività giurisdizionale e delle interrelazioni con utenti interni ed esterni.



Il programma viene redatto **in linea con:**

- l'atto di indirizzo politico istituzionale del Ministero della Giustizia
- Il piano della Performance
- Il piano integrato di attività ed organizzazione

# RIFERIMENTI TEMPORALI

Il programma delle attività **da svolgersi nel corso dell'anno** va redatto dal magistrato capo dell'ufficio giudiziario e dal dirigente amministrativo entro trenta giorni dalle determinazioni adottate dagli organi dell'amministrazione centrale, a seguito dell'emanazione della direttiva del Ministro della giustizia di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e, comunque, **non oltre il 15 febbraio di ciascun anno** tenendo conto delle risorse disponibili ed indicando le priorità.

Il programma può essere modificato, durante l'anno, su concorde iniziativa del magistrato capo e del dirigente, per sopravvenute esigenze dell'ufficio giudiziario.

## Art. 4 comma 2 D.LGS. 240/2006

La predisposizione del programma delle attività viene costruita come necessaria e ineludibile, configurandosi, pertanto, come un vero e proprio obbligo a carico del Capo dell'Ufficio e del Dirigente Amministrativo.

L'Ufficio non può non avere un programma annuale delle attività. La norma individua gli strumenti da adottare in caso di mancata predisposizione o esecuzione del programma, oppure di mancata adozione di modifiche divenute indispensabili per la funzionalità dell'ufficio giudiziario:

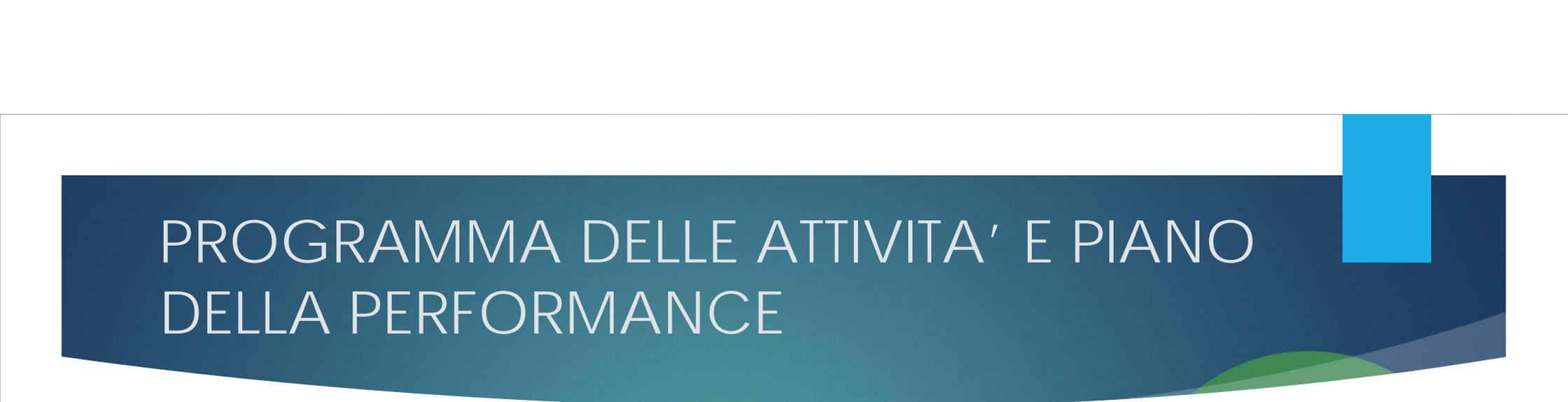
- Fissazione di un termine **perentorio** da parte del Ministro della Giustizia al Capo dell'Ufficio e al Dirigente Amministrativo per la predisposizione del programma
- In caso di ulteriore inerzia, il Ministro della Giustizia incarica il presidente della Corte di appello del distretto di appartenenza dell'ufficio giudiziario inerte ed il dirigente del relativo ufficio, o provvede direttamente in caso di inerzia delle Corti di appello e della Corte di cassazione.

## GLI OBIETTIVI

- ❑ perseguire obiettivi di efficienza, economicità, e qualificazione della governance del sistema giudiziario ed amministrativo secondo il **principio di buona amministrazione**, nonché degli obiettivi di **semplificazione e trasparenza** delle procedure organizzative;
- ❑ rispettare gli **obiettivi individuati nel Progetto Organizzativo dell'Ufficio per il Processo-Piano** nazionale per la Ripresa e Resilienza (PNRR)
- ❑ procedere all'integrazione dei **processi di innovazione e trasformazione digitale** con accelerazione degli interventi;
- ❑ perseguire anche il miglioramento della **qualità del servizio Giustizia** attraverso una costante attenzione ai luoghi della giustizia con riferimento alla sicurezza degli uffici giudiziari.

### Tenuto conto

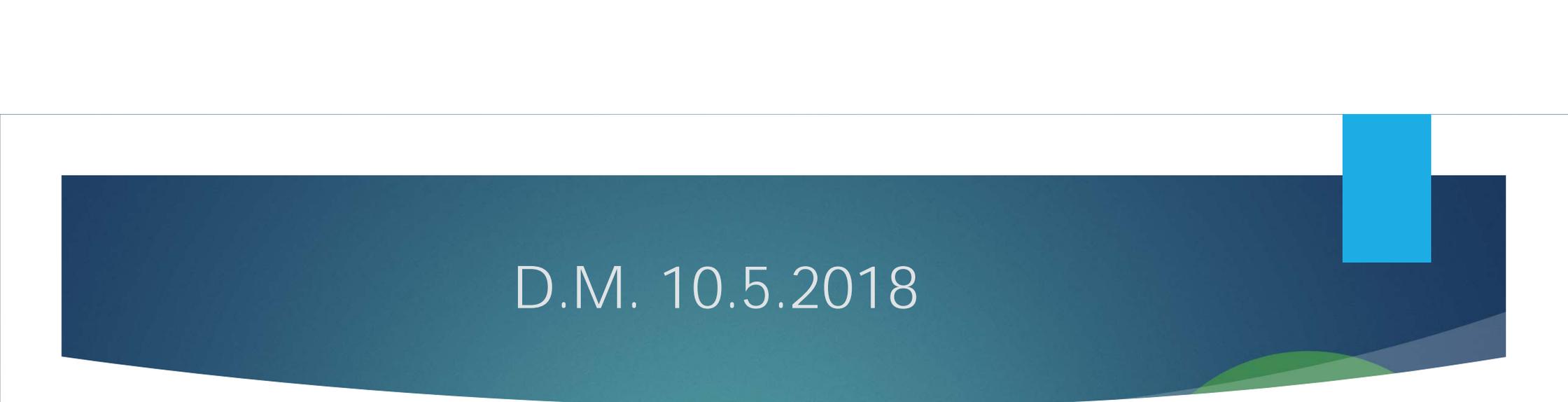
- della situazione complessiva dell'Ufficio Giudiziario e delle risorse umane e materiali disponibili;
- degli indirizzi derivanti:
  - dalle Tabelle che stabiliscono i criteri delle scelte organizzative adottate;
  - dal Programma per la gestione dei procedimenti civili e penali disposto dal Presidente del tribunale ai sensi dell'art. 37 D.L. 06/07/2011 n. 98;
  - dal D.LGS. 150/2009.



# PROGRAMMA DELLE ATTIVITA' E PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), definito ai sensi dell'art. 7, comma 1 d.lgs. 150/2009, rappresenta lo strumento tramite il quale il Ministero della Giustizia disciplina il funzionamento del proprio ciclo della performance e lo integra nel quadro più ampio delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione.

Il SMVP del Ministero della Giustizia è stato introdotto con il DM 10.1.2011, in cui si fa un cenno al programma delle attività in relazione agli obiettivi dei dirigenti di seconda fascia:

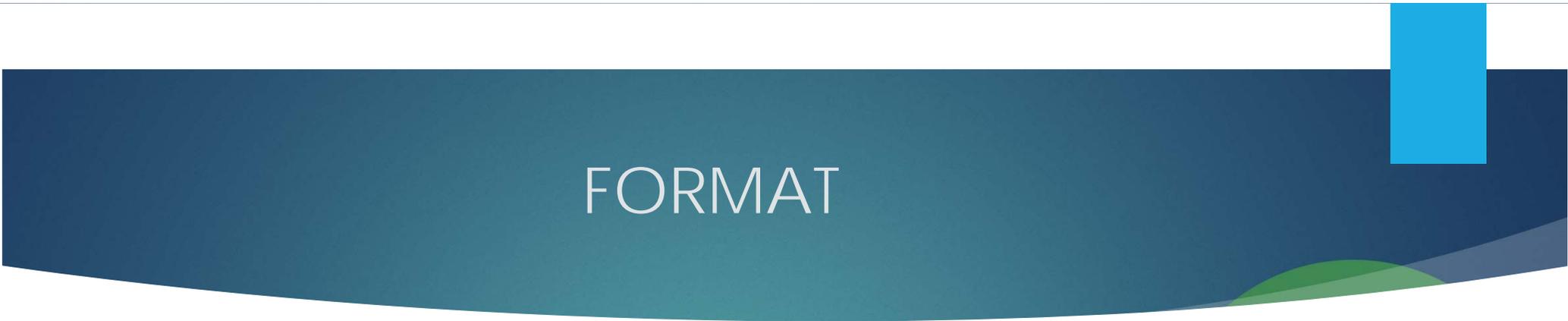


D.M. 10.5.2018

Il D.M. 10.5.2018 costituisce il primo aggiornamento del SMVP, un capitolo dei quali è dedicato specificamente alla programmazione negli uffici giudiziaria. Il programma delle attività viene definito come

*strumento programmatico peculiare dell'amministrazione della giustizia che individua l'indirizzo prioritario dell'attività amministrativa, in coerenza con le direttive del Capo dell'ufficio giudiziario, finalizzato a disciplinare l'impiego "efficiente ed efficace" delle risorse umane e materiali disponibili nell'ufficio.*

Il successivo D.M. 23.12.2021 di ulteriore aggiornamento del SMVP ribadisce il ruolo centrale del programma delle attività.



# FORMAT

Il D.M. 10.5.2018 introduce altresì il format che gli uffici devono utilizzare per la redazione del programma delle attività.

## LA STRUTTURA

1- ANALISI DEL CONTESTO

2- OBIETTIVI DELL'ANNO

3- PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA

# 1. ANALISI DEL CONTESTO

**In questa sezione occorre fornire un sintetico quadro di riferimento dell'Ufficio:**

- Analisi del contesto interno ed esterno
- Risorse umane e materiali disponibili
- Verifica del conseguimento degli obiettivi relativi all'anno precedente
- Inserimento del livello di raggiungimento a consuntivo degli indicatori
- Eventuali criticità sopravvenute

## 2. OBIETTIVI

**In questa sezione vanno descritti gli obiettivi, illustrando per ciascuno di essi:**

- il risultato in termini concreti di cui si propone il raggiungimento,
- le unità o aree organizzative coinvolte,
- i tempi di realizzazione,
- l'eventuale articolazione in fasi e i risultati intermedi,
- le collaborazioni con altre articolazioni organizzative del Ministero e/o soggetti esterni,
- Indicatori di raggiungimento, target atteso e a consuntivo

### 3. PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA

**In questa sezione vanno indicati gli strumenti operativi individuati per la realizzazione degli obiettivi riguardanti la trasparenza, la prevenzione e mitigazione della corruzione:**

- Strumenti operativi per realizzare gli obiettivi
- Misure poste in essere per promuovere la cultura della trasparenza e la riduzione dei comportamenti corruttivi

# CRITICITA'

1. **ASSENZA DI UN VALIDO STRUMENTO DI GESTIONE E MONITORAGGIO COSTANTE DEGLI OBIETTIVI E DI MISURAZIONE DEI RISULTATI**
2. **ASSENZA DI «CARICHI ESIGIBILI» PER LE PRESTAZIONI DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO CHE CONSENTANO UNA PROGRAMMAZIONE SOSTENIBILE**
3. **CONTINUO TURN OVER DEL PERSONALE, CHE IMPEDISCE DI FATTO NEGLI ULTIMI ANNI UNA PROGRAMMAZIONE «STABILE»:**
  - **MONITORAGGIO CONTINUO**
  - **FREQUENTI RITARATURE DEGLI OBIETTIVI**

# PROGETTO ORGANIZZATIVO DELL'UPP

Art. 12 D.L. 80/2021 conv. dalla L. 113/2021

Il progetto organizzativo predisposto dal Capo dell'ufficio giudiziario di concerto con il dirigente amministrativo, assolve primariamente alla funzione di **regolamentare l'utilizzo, all'interno delle strutture organizzative denominate ufficio per il processo, degli addetti selezionati in modo da valorizzare il loro apporto all'attività giudiziaria.**

# LA STRUTTURA

SEZIONE I - INFORMAZIONI INIZIALI E ANALISI ORGANIZZATIVA DELL'UFFICIO

SEZIONE II - INFORMAZIONI SULL' ESISTENZA DELL'UFFICIO PER IL PROCESSO NELL'UFFICIO GIUDIZIARIO ALLO STATO

SEZIONE III - ANALISI DELLE CRITICITA' DELL'UFFICIO

SEZIONE IV - OBIETTIVI DEL PROGETTO ORGANIZZATIVO: VINCOLATI AI FINI DELLA RENDICONTAZIONE DEL PIANO

SEZIONE V - OBIETTIVI SPECIFICI DEL SINGOLO UFFICIO GIUDIZIARIO

SEZIONE VI - SPECIFICHE AZIONI PER REALIZZARE GLI OBIETTIVI

SEZIONE VII - INDICAZIONE DELLE PRINCIPALI CRITICITÀ RISPETTO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

SEZIONE VIII - LA PROGRAMMAZIONE DELLA DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE ASSEGNATE

SEZIONE IX - SEGNALAZIONI E SUGGERIMENTI

# L'UFFICIO PER IL PROCESSO

L'ufficio per il processo è previsto dalla legge come una struttura organizzativa finalizzata a garantire la ragionevole durata del processo attraverso l'innovazione dei modelli organizzativi ed assicurando un più efficiente impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.



L'ufficio per il processo è una struttura tecnica in grado di affiancare il giudice nei suoi compiti e nelle sua attività, costituendo uno staff al servizio del giudice e/o dell'ufficio.



In sede di istituzione della struttura vanno precisati gli obiettivi che essa deve perseguire, il settore o i settori dell'ufficio in cui è costituita, le risorse umane che ne fanno parte e l'attività che ciascuna unità è destinata a svolgere.



È altresì consentita la costituzione di più uffici per il processo nello stesso Tribunale.



In coerenza con la valorizzazione delle competenze organizzative dei presidenti di sezione, e con la riduzione degli incarichi organizzativi attribuiti ai singoli giudici dell'ufficio, ad occuparsi del coordinamento e del controllo dell'ufficio per il processo devono essere i presidenti di sezione e, soltanto in caso di motivata impossibilità di questi ultimi, i giudici in servizio nell'ufficio.



## COMPONENTI UFFICIO PER IL PROCESSO



Giudici togati

Giudici onorari

Personale di cancelleria

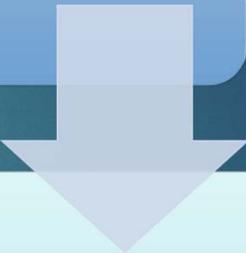
Addetti UPP

Tecnici di amministrazione/Operatori data entry

Tirocinanti ex art 73

## COSTITUZIONE E MODIFICA UFFICIO PER IL PROCESSO

La costituzione e la modifica dell'ufficio per il processo si attua con una **variazione tabellare** ed è quindi soggetta al relativo iter procedimentale.



Occorre tuttavia precisare che se ogni variazione del contingente numerico di ciascuna tipologia di personale assegnata all'ufficio per il processo (ad esempio numero complessivo di giudici onorari, numero complessivo di tirocinanti ecc) richiede una variazione tabellare (dovendosi evidentemente parametrare il numero di risorse agli obiettivi indicati e via via aggiornati), i mutamenti soggettivi delle risorse assegnate (fermo il contingente numerico complessivo della relativa tipologia) richiedono una variazione tabellare solo ove riferiti ai magistrati togati o onorari non invece ove riferiti ai tirocinanti o al personale amministrativo di cancelleria o agli addetti all'ufficio per il processo

- ▶ TRIBUNALE DI SAVONA. A mero titolo esemplificativo
- ▶ Scheda Modello UFFICIO PER IL PROCESSO – settore civile

GIUDICI TOGATI	GIUDICI ONORARI (istruttoria contenzioso\ audizioni)	ADDETTI UPP	TIROCINANTI EX ART. 73	FUNZIONARIO GIUDIZIARIO ED ADDETTO ALLE STATISTICHE	ASSISTENTE DI CANCELLERIA

# IL MONITORAGGIO DELL'ATTIVITA' GIURISDIZIONALE

La peculiarità della funzione giurisdizionale non può esimerci dal ricercare l'organizzazione che tenda, a risorse date, al massimo della efficienza in termini di tempistiche.



Obiettivo: modelli efficaci di gestione dei ruoli tali da non compromettere la qualità della giurisdizione.

**PIANIFICARE E ORGANIZZARE** il lavoro in modo efficiente è fondamentale per la produttività, il benessere del personale e il successo dei progetti.

L'organizzazione richiede una **analisi rigorosa della situazione esistente** – con evidenza delle criticità e degli aspetti funzionali – e **degli obiettivi che si intendono raggiungere**.

I **processi di riorganizzazione richiedono tempo**, soprattutto per la difficoltà di modificare schemi lavorativi poco efficienti e prassi poco virtuose, ma il coinvolgimento costante di tutti e la attenzione alla formulazione di linee guida portano ad ottimi risultati.

L'organizzazione deve essere sempre in costante evoluzione al fine di garantire la più efficiente e produttiva gestione del sistema in linea con le sopravvenienze fattuali e normative.

## MODALITA' CONCRETE SEGUITE PRESSO IL TRIBUNALE DI SAVONA

Negli anni si è dedicata particolare attenzione al contenimento dell'arretrato della sezione civile ed alla cura della produttività da incrementare sempre nel rispetto della qualità:

- pretendendo una rilevazione statistica costante;
- spronando i Colleghi ad una programmazione con corsie preferenziali per le cause più vecchie, applicando il principio FI.FO (first in first out);
- sensibilizzando, in sinergia con il Dirigente amministrativo, il personale di cancelleria sull'importanza della rilevazione del dato statistico ottenendo la formazione di un pool statistico.

# MONITORAGGIO STATISTICO COSTANTE

Per una organizzazione efficiente  
è importante il monitoraggio  
statistico costante.



*L'organizzazione del Tribunale di Savona prevede:*

L'inoltro dei dati statistici  
a cura dei Responsabili  
delle singole cancellerie  
(previa verifica e pulizia  
dei registri informatici)

La comunicazione dei  
dati statistici all'Ufficio  
Statistico presso la  
segreteria della  
Presidenza che si  
occupa:

dell'inoltro ai Magistrati  
della sezione con  
termine per la  
presentazione di  
eventuali osservazioni

dell'archivio dei dati

# TRIBUNALE DI SAVONA

## I principali monitoraggi del settore civile

- Monitoraggio mensile dell'arretrato PNRR
- Monitoraggio mensile del disposition time
- Monitoraggio trimestrale del disposition time dei singoli magistrati
- Monitoraggio trimestrale pendenza magistrati divisa per anni di iscrizione
- Monitoraggio trimestrale consuntivo art. 37

## I principali monitoraggi del settore penale

- Monitoraggio mensile del disposition time
- Monitoraggio trimestrale del disposition time dei singoli magistrati
- Monitoraggio trimestrale pendenza magistrati divisa per anni di iscrizione
- Monitoraggio trimestrale pendenza ultratriennali con dettaglio
- Monitoraggio trimestrale consuntivo art. 37

Scheda Modello - Civile  
Monitoraggio arretrato (criteri PNRR) redatta mensilmente



<b>Arretrato</b>						
	Contenzioso Civile	Contenzioso Famiglia	Contenzioso Lavoro	Volontaria Eredità Giacenti	Volontaria Giurisdizione	Totale
Al 31/1/2023						
Sino al 2019						
2020						
2021						
2022						
2023						
TOTALE						
Al 28/2/2023						
Sino al 2019						
2020						
2021						
2022						
2023						
TOTALE						

Scheda Modello – Civile  
Monitoraggio Disposition Time (criteri PNNR)  
redatta mensilmente



Disposition Time															
	Contenzioso Civile			Contenzioso Famiglia			Contenzioso Lavoro			Istanze di fallimento e ricorsi per liquidazione giudiziale			Totale		
	pendenti	Definiti	DT	pendenti	Definiti	DT	pendenti	Definiti	DT	pendenti	Definiti	DT	pendenti	Definiti	DT
AI 31/1/2023													0	0	gg 31
AI 28/2/2023													0	0	gg 59
AI 31/3/2023													0	0	gg 90
AI 30/4/2023													0	0	gg 120
AI 31/5/2023													0	0	gg 151
AI 30/6/2023													0	0	gg 181
AI 31/7/2023													0	0	gg 212
AI 31/8/2023													0	0	gg 243
AI 30/9/2023													0	0	gg 273
AI 31/10/2023													0	0	gg 304
AI 30/11/2023													0	0	gg 334
AI 31/12/2023													0	0	gg 365



Scheda Modello - Civile  
Monitoraggio Disposition Time Magistrati (criteri PNNR)  
redatta trimestralmente

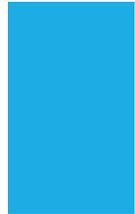
**Disposition Time Magistrati al 31/03/2023**

(01/01/2023 - 31/03/2023)

	Pendenti	Definiti	D.T.
Giudice C (Cont. / Liquid. Giud.)			
Giudice B (Cont. / Sep.-Div.Giudiziali)			
Giudice del Lavoro (Lavoro / Prev. / D.I. / Speciali)			
Giudice D (Cont. / Liquid. Giud.)			
Giudice I (Cont. / Liquid. Giud.)			
Giudice L (Cont. / Sep.-Div.Giudiziali)			
Giudice A (Cont. / Sep.-Div.Giudiziali)			
Giudice E (Contenzioso)			
Presidente di Sezione (Contenzioso)			
Giudice H (Contenzioso)			
Giudice G (Cont. - Lavoro/Prev./DI Lav/Speciali Lav)			



Scheda Modello - Penale  
Monitoraggio Disposition Time (criteri PNNR)  
redatta mensilmente



Disposition Time													
	Dibattimento Monocratico			Dibattimento Collegiale			GIP/GUP			Totale			
	Pendenti	Definiti	DT	Pendenti	Definiti	DT	Pendenti	Definiti	DT	Pendenti	Definiti	DT	
AI 31/1/2023										0	0		gg 31
AI 28/2/2023										0	0		gg 59
AI 31/3/2023										0	0		gg 90
AI 30/4/2023										0	0		gg 120
AI 31/5/2023										0	0		gg 151
AI 30/6/2023										0	0		gg 181
AI 31/7/2023										0	0		gg 212
AI 31/8/2023										0	0		gg 243
AI 30/9/2023										0	0		gg 273
AI 31/10/2023										0	0		gg 304
AI 30/11/2023										0	0		gg 334
AI 31/12/2023										0	0		gg 365



Scheda Modello - Penale  
Monitoraggio Disposition Time Magistrati (criteri PNNR)  
Redatta trimestralmente

**Disposition Time Magistrati al 31/03/2023**  
(01/01/2023-31/03/2023)

	Pendenti	Definiti	D.T.
Giudice I (Dibattimento Mono)			
Giudice F (Dibattimento Mono)			
Giudice D (Dibattimento Mono)			
Giudice G (Dibatt. Mono)			
Giudice E (Dibatt. Mono)			
Giudice H (Dibatt. Mono/GIP)			
Giudice C (GIP / GUP)			
Giudice B (GIP / GUP)			
Giudice A (GIP / GUP)			





Scheda Modello – Penale  
Monitoraggio pendenza ultratriennali con dettaglio  
redatta trimestralmente

Monitoraggio pendenza Magistrato con dettaglio			
Dettaglio Fascicoli Dott. _____	Fascicoli	Udienza	Note
Anno 2017	N.		
Anno 2018	N.		
Anno 2019	N.		
Anno 2020	N.		

# CONTROLLO DI GESTIONE DELL'ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA: MONITORAGGIO ADDETTI UPP

IL TRIBUNALE DI SAVONA



Obiettivi specifici dell'Ufficio



Monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi operativi dell'addetto UPP

## Scheda Modello

### Monitoraggio attività svolta da ciascun AUPP redatta mensilmente



Monitoraggio Addetto UPP \_\_\_\_\_ - Mese di \_\_\_\_\_

UPP	Mansioni	Magistrato di riferimento / Ufficio attribuito	Bozze provvedimenti definitivi settimanali
Cognome Nome	Redazione di cinque bozze settimanali di provvedimenti definitivi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giudici Modulo 2 (opposizioni alle ordinanze ingiunzione; opposizioni alle esecuzioni);</li> <li>• Giudici Modulo 3 (materie individuate dal Presidente della Sezione Civile)</li> <li>• Giudici settore Lavoro (tipologie di procedimenti individuati dal Presidente della Sezione Civile)</li> </ul>	Primo step: Giudici modulo 2 Secondo step : Giudici modulo 3 Terzo step: Giudici settore Lavoro	

Monitoraggio Addetto UPP \_\_\_\_\_ - Mese di \_\_\_\_\_

UPP	Mansioni	Magistrato di riferimento / Ufficio attribuito	Assistenza udienze	Minute sentenze mensili	Servizio di impugnazione	Intestazione sentenze
Cognome Nome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assistenza a due udienze pomeridiane (terzo venerdì del mese dott. ____; secondo mercoledì del mese dott. ____)</li> <li>• redazione di 10 minute di sentenze mensili</li> <li>• servizi di impugnazione (registrazione, notifiche, formazione del fascicolo)</li> </ul>	_____				





*«Le grandi cose nel business non vengono mai da una sola persona, ma da un team di persone» (Steve Jobs)*

**FINE**

---

Grazie per l'attenzione