

ODG 3949  
12.6.2024

La Settima Commissione propone, all'unanimità, l'adozione della seguente delibera:

**1) - 34/VV/2023 - (relatore Consigliere BISOGNI)**

**Linee guida per l'Ufficio per il Processo ex art. 50 del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 – Monitoraggio delle esperienze, modelli organizzativi e buone prassi**

1. Introduzione .....	2
2. Il metodo di analisi nella redazione delle Linee Guida .....	4
3. La composizione e la costituzione dell'Ufficio per il processo .....	5
4. Modelli organizzativi trasversali e Buone prassi .....	8
4.1. Commissione di accoglienza .....	8
4.2. Attività di formazione ed indirizzo .....	9
4.3. La cabina di regia .....	10
4.4. Il magistrato coordinatore .....	10
4.5. Monitoraggio dell'attività degli UPP, degli AUPP e dell'intero Ufficio Giudiziario .....	12
4.6. Ufficio di statistica e di controllo di gestione .....	13
4.7. Ufficio studi .....	14
4.8. Struttura trasversale per l'esecuzione dei provvedimenti definitivi .....	14
5. Modelli UPP di supporto all'attività giurisdizionale .....	14
5.1. Modelli di affiancamento al singolo magistrato (c.d. modello one to one) .....	15
5.2. UPP sezionali o di area, UPP di staff o mini pool .....	16
6. UPP di Settore .....	17
6.1. Settore civile .....	17
6.2. Settore penale .....	19
7. Carichi esigibili, risultato atteso, standard di rendimento e organizzazione degli UPP .....	22
8. Considerazioni finali .....	24

## 1. Introduzione

In continuità con le Linee Guida per l'Ufficio per il Processo di cui alle Delibere del 15 maggio 2019 e del 13 ottobre 2021, il Consiglio ha proseguito il percorso già da tempo avviato di analisi e studio sulle esperienze maturate dagli Uffici Giudiziari a far data dal 2018, per individuare i modelli organizzativi maggiormente performanti e fornire indicazioni sulle soluzioni che si sono in concreto rivelate più efficaci.

Come noto, l'Ufficio per il processo costituisce un'articolazione organizzativa contemplata dal legislatore fin dal 2012 ed il cui ruolo e le cui potenzialità, sotto il profilo dell'efficienza dell'amministrazione della giustizia, sono attualmente esaltate ed attuali inserendosi nella cornice del PNRR<sup>1</sup>.

È previsto, infatti, 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”* (art. 2 D. Lgs. 151/22) ed ad affiancare il giudice nei suoi compiti e nelle sue attività, istituendo uno staff al servizio del magistrato e/o dell'ufficio. In particolare, i funzionari AUPP, pur nell'ambito di una fisiologica flessibilità organizzativa che tenga conto delle diverse caratteristiche degli uffici giudiziari e degli specifici obiettivi individuati da ciascuno di essi, dovranno in ogni caso assicurare il rispetto del disposto degli artt. 11, co. 1 e 17, co. 3, D.L. 9 giugno 2021, n. 80, a mente dei quali il personale addetto all'ufficio per il processo è

---

<sup>1</sup> Le principali fonti relative all'ufficio per il processo sono le seguenti:

- art. 16 octies del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012, n. 221, così come modificato dall'art. 50 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014, n. 114, ora abrogato e sostituito dall'art. 2 D. Lgs. 10 ottobre 2022, n. 151;
- D. Lgs. 13 luglio 2017, n. 116;
- artt. 11 e ss. del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113;
- D. Lgs. 10 ottobre 2022 n.151 recante Norme sull'ufficio per il processo in attuazione della legge 26 novembre 2021, n. 206, e della legge 27 settembre 2021, n. 134, in vigore dall'1.11.2022;
- artt. 10 e 11 della circolare CSM sulla formazione delle tabelle di organizzazione degli uffici giudicanti per il triennio 2020-22;
- risoluzione sui tirocini formativi presso gli uffici giudiziari, approvata con delibera 24 luglio 2019; - delibera CSM recante “Linee guida per l'Ufficio del Processo ex art. 50 D.L. 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla L. 11 agosto 2014, n. 114 – Modalità operative”, approvata il 15 maggio 2019;
- risoluzione su “L'ufficio per il processo oggi: esito del monitoraggio del CSM sulla istituzione e sul funzionamento dell'Ufficio per il processo negli uffici giudiziari: ruolo della magistratura onoraria e diritto transitorio”, approvata dal plenum nella seduta del 18 giugno 2018;
- Delibera CSM del 13.10.2021, recante Linee guida per l'Ufficio per il Processo ex art. 50 del D.L. 24 giugno 2014, n. 90 (convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114) ed ex art. 11 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80 (convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113) – Modalità operative.

assunto per assicurare la celere definizione dei procedimenti giudiziari e presta attività lavorativa esclusivamente per la riduzione dell'arretrato. Tale figura è, infatti, stata introdotta per supportare le linee di progetto ricomprese nel PNRR che prevede obiettivi particolarmente ambiziosi a livello nazionale che, segnatamente, consistono, in seguito alla rinegoziazione degli stessi avvenuta con decisione del Consiglio Europeo dell'8 dicembre 2023, in:

- Riduzione, entro dicembre 2024, del 95% dell'arretrato civile pendente al 31.12.2019 presso i tribunali (337.740) e le corti di appello (98.371);

- Riduzione, entro giugno 2026, presso i tribunali del 90% dei fascicoli civili pendenti al 31.12.2022 iscritti dal 01.01.2017 (1.197.786) e presso le corti di appello dei fascicoli civili pendenti al 31.12.2022, iscritti dal 01.01.2018 (179.306);

- Riduzione, entro giugno 2026, del 40% dei tempi di trattazione di tutti i procedimenti contenziosi civili e commerciali rispetto al 2019;

- Riduzione, entro giugno 2026, del 25% dei tempi di trattazione di tutti i procedimenti penali rispetto al 2019.

Giova evidenziare che il Ministero persegue uno specifico obiettivo anche rispetto all'investimento in capitale umano, che consiste nel mantenere in servizio, fino a giugno 2026, almeno 10.000 unità di personale. A tal fine, si precisa che la Commissione Europea ha stabilito che il personale con qualifica di Addetto all'Ufficio per il Processo può essere conteggiato solo se assegnato ad un UPP.

La centralità dell'UPP è, peraltro, oggi consacrata a livello normativo dagli artt. 58 bis c.p.c. e 126, co. 1 bis, c.p.p. di recente introduzione.

In vista dell'innesto di nuove risorse con la prossima assunzione di nuovi AUPP<sup>2</sup> ed in considerazione delle esperienze finora maturate presso gli Uffici, sulla scorta dell'analisi condotta dalla Struttura tecnica per l'organizzazione, le presenti Linee guida si propongono perciò di fornire un *vademecum* delle tipologie di modelli organizzativi dell'Ufficio per il processo sperimentate sul territorio nazionale che, in ragione dei positivi risultati raggiunti, possono essere considerate modelli virtuosi e perciò esportabili in analoghi contesti lavorativi.

---

<sup>2</sup> Bando indetto dal Dipartimento della funzione pubblica – Presidenza del Consiglio dei Ministri in data 5.4.2024, in attuazione del D. Ministero della Giustizia del 6.3.2024 per il reclutamento di 3.946 unità.

All'esito del monitoraggio eseguito con l'ausilio della STO, come si avrà modo di meglio illustrare in prosieguo, il Consiglio intende, dunque, rendere noti i modelli organizzativi più frequentemente adottati che hanno consentito di raggiungere risultati positivi in termini di riduzione dell'arretrato e del disposition time, al fine della diffusione delle migliori prassi organizzative di funzionamento.

Le presenti Linee Guida sono finalizzate a supportare e coadiuvare i Dirigenti degli Uffici nelle scelte organizzative nell'ambito dei compiti istituzionali definite dal Consiglio Superiore; tengono conto delle peculiarità della figura dell'addetto all'ufficio per il processo e della duplice competenza attribuita a questa qualifica, da un lato, inserita in una struttura guidata dai magistrati giudicanti- preposta alla sinergica attività che segue l'iter procedimentale di una controversia- dall'altro, inserita tra il personale amministrativo; infine, si affiancano strutturalmente alle attività competenza del Ministero della giustizia, volte a definire la cornice entro la quale gli AUPP possono svolgere la loro prestazione lavorativa per quanto attiene ai profili propriamente amministrativi

## **2. Il metodo di analisi nella redazione delle Linee Guida**

Le presenti Linee guida sono il frutto di un percorso di analisi compiuto dalla Struttura Tecnica per l'Organizzazione che è partito dalla selezione di un gruppo di Uffici, di primo e secondo grado, di piccole, medie e grandi dimensioni, rappresentativi di tutto il territorio nazionale e scelti con l'ausilio dell'ufficio statistico del CSM tra gli uffici caratterizzati sia da previsione di *performance* positive che negative.

Rispetto all'indagine già condotta nel 2023 (presentata nel corso di un incontro organizzato dal CSM con i dirigenti degli uffici giudiziari italiani), è stato ampliato il campione di uffici esaminati in modo da renderlo quanto più rappresentativo delle variegata realtà giudiziarie, oltre che per consolidare i risultati dell'analisi.

Individuati gli uffici, sono stati acquisiti dati aggiornati e completi circa la struttura degli UPP prevista ed implementata rispetto agli originari progetti organizzativi ex art. 12, D.L. n. 80/2021, conv. in L. n. 113/2021.

Tale analisi è, dunque, il frutto del monitoraggio svolto dalla Struttura tecnica dell'organizzazione sulla scorta dei dati statistici, della disamina dei progetti

organizzativi ex art. 12 d.l. n. 80/2021 conv. l. n. 113/2021, delle variazioni tabellari, nonché all'esito di interlocuzioni e quesiti posti ai predetti Uffici allo scopo di ottenere informazioni quanto più possibile dettagliate ed aggiornate.

Le Linee guida si collocano pertanto, all'indomani della rimodulazione degli obiettivi PNRR, quali indicazioni di Buone prassi, funzionali ad offrire agli Uffici un utile e pratico bagaglio di conoscenza di moduli operativi adottati in contesti simili e rivelatisi proficui ed efficaci.

### **3. La composizione e la costituzione dell'Ufficio per il processo**

Come noto, la composizione dell'Ufficio per il processo è variegata.

In particolare, a tale struttura possono essere assegnati (art. 4 D. Lgs. n. 151/2022) nei Tribunali ordinari e nelle Corti d'appello:

a) quanto agli uffici per il processo presso il tribunale, i giudici onorari di pace di cui agli articoli 10 e 30, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 13 luglio 2017, n. 116;

b) quanto agli uffici per il processo presso le corti di appello, i giudici ausiliari di cui agli articoli 62 e seguenti del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, fino a quando non sarà completato il riordino del ruolo e delle funzioni della magistratura onoraria nei tempi stabiliti dall'articolo 32 del decreto legislativo 13 luglio 2017, n. 116;

c) i tirocinanti di cui all'articolo 73 del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla legge 9 agosto 2013, n. 98;

d) coloro che svolgono la formazione professionale a norma dell'articolo 37, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111;

e) il personale delle cancellerie o delle segreterie giudiziarie;

f) il personale di cui agli articoli 11 e seguenti del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113;

g) il personale di cui all'articolo 1, comma 19, della legge 26 novembre 2021, n. 206, e all'articolo 1, comma 27, della legge 27 settembre 2021, n. 134;

h) ogni altra figura professionale istituita dalla legge per lo svolgimento di una o più delle attività previste dal presente decreto.

La valutazione dei modelli organizzativi condotta ha perciò tenuto conto dell'impiego flessibile e sinergico di tutte le figure suddette per individuare, come detto, i moduli organizzativi rivelatisi più performanti sulla scorta dell'esame delle esperienze finora maturate<sup>3</sup>.

La vocazione flessibile dell'Ufficio per il processo ne impone la programmazione sulla base di un'analisi iniziale e costante dei flussi e dati statistici, allo scopo di realizzare una periodica attualizzazione dell'UPP rispetto ai mutamenti che possono intervenire nel corso del tempo (attraverso variazioni tabellari urgenti, come previsto dall'art. 41 della circolare sulle tabelle).

Così come in sede di predisposizione del progetto organizzativo dell'ufficio per il processo (art. 3 D. Lgs. n. 151/2022), è utile che periodicamente - sia nella verifica costante degli obiettivi realizzati dagli uffici per il processo operativi presso l'Ufficio Giudiziario, sia nella valutazione della destinazione dei nuovi addetti all'UPP di prossima assunzione - il capo dell'ufficio, sentiti i presidenti di sezione ed il dirigente amministrativo e previa analisi dei flussi e individuazione delle eventuali criticità, definisca le priorità di intervento, gli obiettivi da perseguire e le azioni per realizzarli e, sulla base di tali determinazioni, individui il personale da assegnare agli uffici.

Segnatamente, le tappe operative possono così enuclearsi:

---

<sup>3</sup> Con specifico riguardo ai funzionari AUPP, pur nell'ambito di una fisiologica flessibilità organizzativa che tenga conto delle diverse caratteristiche degli uffici giudiziari e degli specifici obiettivi individuati da ciascuno di essi, dovranno in ogni caso assicurare il rispetto del disposto degli artt. 11, co. 1 e 17, co. 3, D.L. 9 giugno 2021, n. 80, a mente dei quali il personale addetto all'ufficio per il processo è assunto per assicurare la celere definizione dei procedimenti giudiziari e presta attività lavorativa esclusivamente per la riduzione dell'arretrato. Tale figura è, infatti, stata introdotta per supportare le linee di progetto ricomprese nel PNRR che prevede obiettivi particolarmente ambiziosi a livello nazionale che, segnatamente, consistono, in seguito alla rinegoziazione degli stessi avvenuta con decisione del Consiglio Europeo dell'8 dicembre 2023, in:

- Riduzione, entro dicembre 2024, del 95% dell'arretrato civile pendente al 31.12.2019 presso i tribunali (337.740) e le corti di appello (98.371);
- Riduzione, entro giugno 2026, presso i tribunali del 90% dei fascicoli civili pendenti al 31.12.2022 iscritti dal 01.01.2017 (1.197.786) e presso le corti di appello dei fascicoli civili pendenti al 31.12.2022, iscritti dal 01.01.2018 (179.306);
- Riduzione, entro giugno 2026, del 40% dei tempi di trattazione di tutti i procedimenti contenziosi civili e commerciali rispetto al 2019;
- Riduzione, entro giugno 2026, del 25% dei tempi di trattazione di tutti i procedimenti penali rispetto al 2019.

1. individuazione e analisi delle pendenze oggetto degli attuali obiettivi delineati con il PNRR, esistenti nel proprio ufficio;

2. individuazione delle sezioni, dei settori o delle aree in cui proficuamente assegnare, nell'ambito di già costituiti uffici per il processo od anche in uffici per il processo di nuova costituzione, gli addetti all'ufficio del processo assegnati all'ufficio, tenuto conto dei risultati dell'analisi di cui al punto precedente e degli obiettivi come rimodulati con il PNRR;

3. individuazione dei compiti degli addetti all'ufficio per il processo assegnati alle sezioni, ai settori ed alle aree, coerenti con gli obiettivi del PNRR, avuto riguardo alle concrete esigenze dell'ufficio.

L'analisi condotta ha evidenziato che, sotto questo profilo, si è dimostrata particolarmente proficua la costituzione di UPP trasversali destinati ad una continua analisi e ad un costante monitoraggio dei flussi statistici, con l'attività partecipata del dirigente amministrativo e del personale di magistratura interessato, dei funzionari statistici, degli addetti UPP, dei RID e Magrif. Quanto a questi ultimi, va rimarcato che essi svolgono attività di ausilio anche alle funzioni organizzative proprie dei dirigenti degli uffici (art. 4 Circolare CSM 6.11.2019) e, pertanto, il loro apporto è particolarmente efficace nella fase di analisi della situazione degli Uffici medesimi.

Nella stessa ottica, sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi PNRR l'utilizzo di indicatori di sintesi nonché l'adozione di iniziative volte a garantire la qualità del dato, in quanto consentono non solo, in una fase iniziale, di innestare in modo razionale le risorse nel contesto degli Uffici, ma anche di svolgere un monitoraggio capillare delle *performance* dell'Ufficio e delle strutture UPP costituite nell'ambito dello stesso.

Il monitoraggio iniziale e periodico - reso oggi più agevole, con riferimento al settore civile, dalla ridefinizione di obiettivi PNRR a carattere statico, che richiede, pertanto, l'individuazione puntuale dei fascicoli da definire per l'abbattimento dell'arretrato - consente l'adozione consapevole di misure organizzative efficienti, con la preliminare individuazione dei settori e/o aree che necessitano di maggiori risorse ed interventi, perché maggiormente investiti dagli obiettivi PNRR e, successivamente, il controllo periodico dell'efficacia delle misure adottate, anche al

fine, nell'ottica della auspicabile flessibilità dell'UPP, di procedere alla redistribuzione o riorganizzazione delle risorse.

E' essenziale, a tale scopo, l'utilizzo di tutti gli strumenti di analisi predisposti per il raggiungimento degli obiettivi PNRR, sia dal CSM (cruscotto) che dal Ministero (kit statistici e monitoraggi integrati quali-quantitativi periodici da quest'ultimo effettuati e resi noti ai singoli Uffici Giudiziari)<sup>4</sup>.

#### **4. Modelli organizzativi trasversali e Buone prassi**

Fermo evidentemente il rispetto delle prerogative e delle competenze del Ministero della Giustizia e, quindi, del mansionario (di cui al n. 1 dell'All. II al D.L. n. 80/2021 e alla circolare del 21 dicembre 2021 controllare se aggiornata), l'osservazione degli Uffici Giudiziari di I e II Grado caratterizzati da performances negative presenta come elemento comune l'adibizione degli AUPP prevalentemente, se non addirittura esclusivamente, a compiti di ausilio delle cancellerie. Va segnalato, dunque, in primo luogo che appare, pertanto, opportuno che dette risorse non vengano distolte dall'attività di supporto alla giurisdizione, in misura adeguata, e non vengano utilizzate esclusivamente per colmare le carenze di organico del personale amministrativo. Inoltre, si ribadisce la necessità che gli AUPP siano assegnati formalmente ad un UPP, ciò anche ai fini della corretta rendicontazione dell'Investimento PNRR in capitale umano, elemento rilevato periodicamente dal Ministero della Giustizia.

Si segnalano di seguito i più ricorrenti modelli organizzativi che hanno inciso in modo positivo sull'efficienza degli Uffici per il processo sia nel settore civile che in quello penale.

##### **4.1 Commissione di accoglienza**

L'analisi condotta ha consentito, in primo luogo, di apprezzare l'utilità della costituzione di una Commissione di Accoglienza, con il compito di esaminare gli addetti UPP di nuova assegnazione, all'atto della loro immissione in possesso, al fine

---

<sup>4</sup> Quanto al Monitoraggio PNRR si segnala l'ultimo aggiornamento e la pubblicazione della nuova dashboard di Monitoraggio PNRR con i dati aggiornati al 2023 accessibile dal sito web della Direzione.

di verificarne le competenze pregresse ed assegnarli alle diverse sezioni, settori o aree, in base alle loro effettive attitudini.

Il supporto alla giurisdizione si è infatti rivelato maggiormente efficace laddove si è privilegiata l'assegnazione degli AUPP, tenuto conto della loro specifica pregressa esperienza di studi e di attività lavorativa e, correlativamente, affidando le attività di stretto supporto alla giurisdizione (studio dei fascicoli, predisposizione di bozze di provvedimenti, ricerche giurisprudenziali, ecc..) agli AUPP che abbiano seguito un percorso di studi giuridici e già maturato un'esperienza nell'attività giudiziaria. Diversamente, si è rivelato più utile destinare gli AUPP con una formazione non giuridica allo svolgimento di attività trasversali o caratterizzate da serialità, in modo da potersi anche avvalere di modelli decisionali già esistenti, ovviamente sempre nell'ambito di un UPP.

#### **4.2. Attività di formazione ed indirizzo**

Molto utili si sono rivelate le iniziative volte all'inserimento graduale e all'attività di formazione, ai fini di assicurare una formazione comune e omogenea di tutti gli AUPP per ogni settore o area, sia all'atto dell'insediamento che per un aggiornamento costante, nonché per dettare agli stessi linee direttive standardizzate da seguire nello studio, nella trattazione e nella redazione di bozze di provvedimenti per la decisione o la definizione conciliativa per specifiche tipologie di procedimenti, previo confronto con tutti i magistrati della sezione o area tematica di interesse.

In particolare, si segnala l'utilità dei seguenti strumenti:

- la predisposizione di *kit* di materiale di studio, comprensivo della registrazione degli incontri di formazione, che attualmente sono organizzati anche con collegamenti da remoto;

- la predisposizione di un calendario cadenzato di incontri, funzionali ad integrare la formazione iniziale e adeguarla alle specifiche esigenze dell'area o sezione di destinazione;

- l'affiancamento ad addetti di maggiore esperienza, per una formazione a cascata;

- la creazione di un archivio condiviso di sezione o di area, allo scopo di consentire loro di attingere in modo agevole a precedenti giurisprudenziali e a modelli di provvedimenti.

Tale buona prassi risulta particolarmente proficua in ragione del turn over degli AUPP, sia conseguente allo scorrimento della graduatoria che per il prossimo innesto di nuove risorse. In tale ottica è essenziale il coinvolgimento delle strutture decentrate della Scuola Superiore della Magistratura, nel rispetto delle competenze formative del Ministero della Giustizia<sup>5</sup>.

#### **4.3. La cabina di regia**

L'analisi delle esperienze degli Uffici Giudiziari esaminati ha segnalato, altresì, la positiva costituzione, specie negli uffici di grandi dimensioni, di una **cabina di regia per ogni settore di intervento** (civile, penale dibattimentale, GIP/GUP, trasversale) composta dai presidenti e dai dirigenti amministrativi coordinatori, oltre che dal personale da questi individuato (funzionari statistici, RID, Magrif), andando così a formare un gruppo che si occupa di sovrintendere al raggiungimento degli obiettivi PNRR, della distribuzione del personale tra le varie sezioni del settore, della verifica *in itinere* del raggiungimento degli obiettivi PNRR e della definizione di modalità concrete di impiego degli AUPP uniformi sia a supporto della giurisdizione che dei servizi di Cancelleria.

#### **4.4. Il magistrato coordinatore**

Come noto, in base all'art. 10 della circolare sulle tabelle (e ora anche secondo la previsione dell'art. 3, co. 2, D. Lgs. n. 151/2022), il dirigente individua, secondo i criteri di cui all'art. 104 della circolare, i presidenti di sezione o, in caso di impossibilità di questi ultimi, i giudici delegati ai compiti di coordinamento e controllo dell'Ufficio per il processo. L'individuazione del **magistrato coordinatore** si è rivelata fortemente funzionale ai fini dell'organizzazione sinergica delle attività di tutti i componenti di ciascun UPP, ivi inclusi gli addetti, al fine di rendere

---

<sup>5</sup> Art. 16 D.L. n. 80 del 2021 (Attività di formazione) 1. Il Ministero della giustizia assicura l'informazione, la formazione e la specializzazione di tutto il personale a tempo determinato assunto ai sensi del presente capo e destinato all'ufficio per il processo di competenza della giustizia ordinaria, individuando con decreto del Direttore generale del personale e della formazione specifici percorsi didattici, da svolgersi anche per via telematica, come richiamato dalla Circolare DOG del 21.12.2021)

omogeneo lo svolgimento di talune attività e, al contempo, monitorare l'apporto dei componenti dell'UPP per evitare sia ipotesi di mancata valorizzazione di tali risorse, così come la destinazione delle stesse ad attività non efficaci dal punto di vista degli obiettivi programmati.

In particolare, nelle esperienze esaminate, il magistrato coordinatore per ciascun UPP organizza il lavoro dell'ufficio, individua, previa interlocuzione con i componenti dell'UPP, le modalità di gestione e assegnazione degli affari, elabora, d'intesa con i magistrati affiancati, prassi e procedure condivise per specifiche tipologie di provvedimenti, predisporre le linee direttive da seguire nella trattazione e nell'eventuale definizione dei procedimenti medesimi.

A titolo esemplificativo, tra le attività di supporto alla giurisdizione, per il **settore civile:**

- la creazione di ruoli da assegnare al GOP affiancato al magistrato togato;
- l'individuazione dei procedimenti ripetitivi o semplici da affidare agli AUPP per la predisposizione di proposte di decisione o schede riassuntive;
- le ricerche giurisprudenziali su banche dati;
- l'elaborazione di banche dati di sezione;
- la selezione degli affari in grado di essere definiti con sentenze contestuali;
- la predisposizione e condivisione di modelli di provvedimenti a struttura sintetica;
- la partecipazione all'udienza, con stesura dei relativi verbali;
- la redazione della bozza di decisione, previa individuazione del dispositivo da parte del magistrato e indicazioni sulla motivazione;
- la collaborazione alla redazione di altre bozze di provvedimenti come quelli in tema di patrocinio a spese dello Stato e di liquidazione in favore degli ausiliari del giudice.

Analogamente nel **settore penale:**

- la creazione di ruoli da assegnare ai GOP;
- l'assegnazione agli AUPP della redazione di bozze di motivazione nell'ambito di processi o procedimenti c.d. seriali, aventi ad oggetto reati semplici o di sentenze di prescrizione, di estinzione per morte del reo, di improcedibilità per mancanza o remissione di querela;

- la redazione di bozze di motivazione di decreti di archiviazione quanto all'attività di ausilio al GIP;

- la redazione di decreti penali di condanna;

La selezione di attività di minore impegno e minore difficoltà, in entrambi i settori, consente correlativamente ai magistrati di dedicarsi maggiormente agli affari più complessi.

Tale attività di coordinamento appare tanto più utile, oltre che negli UPP organizzati secondo i modelli di staff o mini-pool, laddove sia stato prescelto il modello di affiancamento al singolo magistrato, di modo da individuare linee comuni di impiego e di azione dei vari componenti dell'UPP.

#### **4.5. Monitoraggio dell'attività degli UPP, degli AUPP e dell'intero Ufficio Giudiziario.**

Le *performance* positive sono contrassegnate da una particolare attenzione al **monitoraggio dei diversi UPP** così come **dell'attività dei vari componenti di essi**. Tal funzione, spesso assegnata alle costituite Cabine di regia, ha consentito nel corso del tempo una più efficace **rimodulazione** delle varie strutture anche in conseguenza del *turn over* oltre che in ragione della **maggiore professionalità progressivamente acquisita** prevedendo opportune forme di flessibilità organizzativa che consentano di utilizzare sempre appieno gli addetti all'ufficio per il processo assegnati.

Quanto alle **forme di monitoraggio** del lavoro svolto dal singolo addetto, in termini quantitativi e qualitativi, particolarmente positiva è risultata la previsione di un controllo, con cadenza mensile, realizzato mediante la **compilazione di schede o forms** da parte del singolo addetto validate dal magistrato assegnatario, nelle quali viene riportato il raggiungimento o meno dell'obiettivo prefissato. Accanto a tale primo step di monitoraggio è risultato proficuo prevedere un secondo step, costituito dalla elaborazione di **sistemi di rendicontazione digitalizzati**, con l'invio dei report dell'attività di supporto alla giurisdizione e di affiancamento ai servizi di cancelleria degli AUPP ad un indirizzo email dedicato, gestito dagli AUPP dei servizi trasversali e dalla segreteria amministrativa, che inserisce i dati sulla piattaforma teams nell'area di competenza (civile, lavoro, penale, trasversale), in modo che il Capo

dell'ufficio, la dirigenza amministrativa ed ognuno dei componenti dell'UPP abbiano a disposizione i dati almeno con monitoraggio trimestrale.

Infine, ove siano costituiti più uffici per il processo il coordinamento degli stessi, in base all'articolo 177 della circolare, è attribuito al dirigente dell'ufficio o al presidente di sezione da questi delegato. Analoga importanza riveste, il **monitoraggio centrale** dell'andamento dell'intero ufficio giudiziario, nel caso di costituzione di più UPP, attuato attraverso un UPP trasversale di collaborazione sia con il capo dell'Ufficio che con il Dirigente Amministrativo.

#### **4.6. Ufficio di statistica e di controllo di gestione.**

Un servizio trasversale all'interno dell'Ufficio Giudiziario si è rivelato utile per la raccolta e l'elaborazione, con criteri statistici uniformi, dei dati relativi alle pendenze, alle sopravvenienze ed alle definizioni degli affari e per perseguire le finalità di:

a) **bonifica dei dati statistici** relativi sia al settore civile che a quello penale, cura della **tenuta dei registri di cancelleria** sotto il profilo della correttezza e tempestività nell'inserimento dei dati e dell'attivazione delle iniziative necessarie alla pulizia dei registri (es. eliminazione delle c.d. false pendenze; nel civile correzione dei codici oggetto, etc.);

b) **controllo di gestione**, con periodicità almeno trimestrale ed in funzione correttiva, attuato attraverso la rilevazione ed il monitoraggio degli aspetti sia statici sia dinamico-gestionali, relativi sia all'attività giurisdizionale che a quella amministrativa (flussi statistici e di lavorazione dell'ufficio);

c) **monitoraggio a base almeno trimestrale** del raggiungimento degli obiettivi del PNRR, sia a livello aggregato sia a livello sezionale e settoriale.

Tale servizio presenta necessariamente una struttura bifasica: - la prima a vocazione trasversale, volta non solo alla predisposizione di criteri di raccolta e di rielaborazione dei dati statistici tendenzialmente omogenei, in modo da garantire l'uniformità dei dati a livello dell'intero Tribunale, ma anche alla valutazione dell'andamento dell'Ufficio giudiziario nel suo complesso ed alla valutazione relazionale tra i diversi settori; - la seconda a vocazione tendenzialmente infrasezionale od intersezionale, volta all'applicazione dei criteri indicati alle

caratteristiche di ciascuna Sezione o Settore dell'Ufficio Giudiziario anche al fine di predisporre i necessari adattamenti.

Per tali ragioni, oltre agli addetti UPP, si è rivelato proficuo che partecipino a tale servizio non solo il Presidente del Tribunale, con funzione di coordinamento, ma anche i Presidenti di Sezione individuati come referenti del progetto, ai quali vanno aggiunti i Magistrati ed uno o più funzionari amministrativi, che costituiscano un gruppo di lavoro utile per la valutazione della situazione complessiva del Tribunale; la medesima struttura dovrà curare i contatti con la Direzione generale di statistica ai fini della rilevazione periodica dei dati necessari per il monitoraggio PNRR.

#### **4.7. Ufficio studi**

Si è rivelata positiva l'esperienza degli Uffici che hanno costituito **gruppi di studio**, divisi per settori, destinati ad attività di studio e di ricerca a supporto trasversale di una determinata sezione o area di interesse.

Tale prassi organizzativa si rivela efficace non solo per la ricognizione delle novità normative e degli indirizzi giurisprudenziali prevalenti in sede di legittimità e di merito ma anche per favorire la circolarità delle decisioni all'interno dello stesso Ufficio ed incrementare il confronto nonché nell'ottica di migliorare la qualità della giurisdizione ed assicurare l'omogeneità delle decisioni per casi analoghi dei magistrati del medesimo Ufficio, anche attraverso la redazione di punti di motivazione e di modelli decisorii condivisi.

#### **4.8. Struttura trasversale per l'esecuzione dei provvedimenti definitivi.**

Infine, quanto al catalogo delle Buone prassi, nei Tribunali e nelle Corti di maggiori dimensioni, è risultata proficua, atteso l'incremento delle definizioni necessario per raggiungere gli obiettivi PNRR, l'istituzione di UPP trasversali per le attività di esecuzione dei procedimenti definitivi attraverso la costituzione di una struttura UPP trasversale per l'esecuzione, sia civile che penale.

### **5. Modelli UPP di supporto all'attività giurisdizionale**

Quanto ai modelli riguardanti più direttamente l'attività di supporto alla giurisdizione va premesso che, dalla normativa vigente (di legge e di regolamento) relativa alla istituzione e disciplina dell'UPP, si ricava che, tra i vari modelli

astrattamente possibili, si è ritenuto di non costruire il nuovo profilo secondo il tipo ideale dell'assistente del giudice (e quindi in un'ottica schiettamente personalistica), bensì individuando una figura che si ponesse come tramite tra il momento più schiettamente decisorio, pertinente in via esclusiva al personale di magistratura, e l'attività, anche di natura amministrativa, che precede e segue tale momento.

### **5.1. Modelli di affiancamento al singolo magistrato (c.d. modello one to one)**

Tra i vari modelli organizzativi utilizzati vi è il modello di affiancamento degli addetti ai magistrati (c.d. **modello one to one**).

Tale modello organizzativo si è rivelato efficace in particolare laddove non si è lasciata l'attività degli AUPP all'esclusiva direzione del singolo magistrato, ma sono stati adottati strumenti organizzativi funzionali a mitigare la componente unipersonale, ossia quando è stato accompagnato ad attività di coordinamento ed indirizzo, che connotano tale modello come *one to one* c.d. "potenziato" o "strategico". Le *performance* positive del modello *one to one* si riscontrano, infatti, laddove presidiato da plurimi accorgimenti organizzativi quali, in particolare, iniziative che garantiscano una metodologia di lavoro omogenea all'interno dell'area o sezione di interesse, in primo luogo, attraverso l'individuazione, nell'ambito del singolo ruolo, di ambiti di azione comuni ai magistrati della stessa sezione o area, come ad es. l'identificazione, con l'ausilio del magistrato coordinatore e la collaborazione di tutti i magistrati di una sezione o area, di cause più ricorrenti o semplici, comuni ai ruoli dei singoli magistrati della medesima sezione o area, da assegnare al lavoro degli AUPP per la redazione e l'aggiornamento della scheda del processo, la redazione di bozze di provvedimenti etc..

D'altra parte, essenziale appare il monitoraggio periodico dell'impatto del lavoro dell'AUPP sull'andamento del ruolo del magistrato affidatario, in termini di riduzione delle pendenze e abbattimento dell'arretrato patologico, in modo da verificare la corretta valorizzazione di tali risorse o individuare l'eventuale destinazione delle stesse ad attività non efficaci dal punto di vista degli obiettivi programmati.

Specie negli Uffici in cui le risorse non sono sufficienti rispetto al numero di magistrati ordinari, tale modello è affiancato a UPP di staff, mini pool, sezionali o

settoriali, a seconda delle esigenze concrete dei singoli ruoli, sezioni, aree o settori, privilegiando, ad es., il modello *one to one* per i ruoli che presentino un rilevante arretrato patologico o un numero maggiore di cause di facile e pronta soluzione, per i quali dunque l'apporto al singolo magistrato è maggiormente efficace.

### **5.2. UPP sezionali o di area, UPP di staff o mini pool.**

Quanto agli UPP di carattere sezionale o per area tematica, si tratta di modelli organizzativi non strettamente di interesse del ruolo di un singolo magistrato, quanto di supporto a tutti i magistrati di una medesima sezione o destinati ad una determinata area. In tale prospettiva, si collocano le iniziative di creazione di **modelli UPP di staff o mini pool**, nei quali il personale addetto all'UPP lavora in squadra ed a supporto dei vari magistrati e dei vari ruoli di riferimento dell'UPP.

In queste ipotesi, proficuo è l'impegno degli AUPP nell'esame preliminare della composizione dei ruoli allo scopo di individuare questioni ripetitive o che involgano identiche e ricorrenti questioni di diritto, in modo da censire, sui ruoli di tutti i magistrati della sezione o addetti alla medesima area, cause connotate da profili seriali o comuni, in grado dunque di essere trattate in modo standardizzato e di essere oggetto di più rapida definizione attraverso l'apporto degli AUPP.

La specializzazione, attraverso la trattazione da parte dello staff o del mini pool dell'UPP di uno specifico ramo del contenzioso (ad es. nel settore civile di un particolare tipo di contratto o di una specifica ipotesi di responsabilità extracontrattuale, come quella da circolazione stradale; nel settore penale, di specifiche fattispecie di reato) consente una fisiologica maggiore rapidità nella definizione degli affari.

Utile è risultata la predisposizione condivisa, da parte dei magistrati della medesima sezione o area, anche con la collaborazione degli altri componenti dell'UPP, di linee direttrici per la definizione di tale tipo di contenzioso, in modo da garantire anche una metodologia di lavoro e decisioni omogenee nell'ambito della medesima area o sezione di interesse (es. Linee guida in materia di prescrizione penale), attraverso anche l'elaborazione di punti di motivazione e modelli di provvedimenti. In tali contesti, come detto innanzi, si è rivelato proficuo il ruolo del magistrato coordinatore.

## 6. UPP di Settore

Alcuni accorgimenti organizzativi presentano specificità quanto ai diversi settori, civile e penale.

### 6.1. Settore civile

Come noto, i compiti e le attività dell'Ufficio del Processo civile, oltre che nel Mansionario di cui alla circolare 21.12.2021, sono ora specificati nell'art. 5 del D. Lgs. N. 151/2022<sup>6</sup>.

Tra le esperienze positive del settore civile si colloca l'istituzione di un **UPP conciliativo**.

Il d.lgs. n. 151/2022 in tema di ufficio per il processo all'art. 5, lettera a) demanda espressamente agli AUPP anche compiti di selezione dei presupposti di mediabilità della lite.

In tale ottica sono efficaci le iniziative tese a creare, all'interno dell'UPP, una specifica competenza funzionale a tale scopo attraverso indicazioni concordate volte all'individuazione del contenzioso in cui poter efficacemente elaborare **proposte conciliative ex art. 185 bis c.p.c.** in relazione all'oggetto o al valore della causa.

L'istituzione di tale struttura presuppone, dunque, l'individuazione, ad opera del magistrato coordinatore e con la collaborazione di tutti i magistrati del settore o area interessati, di tipologie di giudizi e procedimenti che è possibile definire attraverso proposte conciliative, predisponendone i relativi modelli, alla luce degli indirizzi giurisprudenziali consolidati dell'ufficio giudiziario, che inducano le parti a

---

<sup>6</sup> a) attività preparatorie e di supporto ai compiti del magistrato, quali: studio del fascicolo, compilazione di schede riassuntive, preparazione delle udienze e delle camere di consiglio, selezione dei presupposti di mediabilità della lite, ricerche di giurisprudenza e dottrina, predisposizione di bozze di provvedimenti, assistenza alla verbalizzazione;

b) supporto al magistrato nello svolgimento delle verifiche preliminari previste dall'articolo 17 bis del codice di procedura civile nonché nell'individuazione dei procedimenti contemplati dall'[articolo 348-bis del codice di procedura civile](#);

c) raccordo e coordinamento fra l'attività del magistrato e quella delle cancellerie e dei servizi amministrativi degli uffici giudiziari;

d) raccolta, catalogazione e archiviazione dei provvedimenti dell'ufficio, anche attraverso banche dati di giurisprudenza locale;

e) supporto per l'utilizzo degli strumenti informatici;

f) assistenza per l'analisi dei flussi statistici e per il monitoraggio di attività dell'ufficio;

g) supporto per l'attuazione dei progetti organizzativi finalizzati ad incrementare la capacità produttiva dell'ufficio, ad abbattere l'arretrato e a prevenirne la formazione.

valutare favorevolmente la proposta conciliativa che sugli stessi si fondi, o comunque in considerazione della serialità e ripetitività del contenzioso.

Sempre nell'ottica della valorizzazione degli AUPP, in sede di definizione stragiudiziale delle liti, si è rivelato proficuo l'impegno degli UPP anche in attività di media-conciliazione, in grado di agevolare "lo smaltimento dell'arretrato patologico e delle pendenze in magazzino" e di contribuire "al contenimento della formazione di arretrato ulteriore, posto che un accordo transattivo, ad attuazione spontanea, ...mitiga fenomeni di autoalimentazione del contenzioso.." e, "non originando impugnazioni" funge da "filtro sui flussi in ingresso dei gradi superiori", in linea con quanto osservato dal CSM a proposito dell'UPP conciliativo con Delibera di Plenum del 26.10.2022.

In una direzione analoga, si pongono le esperienze di UPP dedicati all'**attività di "spoglio" dei giudizi di appello**, finalizzate in particolare ad individuare le ipotesi di **inammissibilità e manifesta infondatezza dell'impugnazione** ai sensi dell'art. 348 *bis c.p.c.*, idonee a poter essere definite più celermente anche con l'ausilio di modelli standardizzati di provvedimenti decisori.

Utile si è rilevata, poi, l'attività degli UPP sezionali o di area di affiancamento, eventualmente turnario, in udienza dei magistrati dell'UPP a supporto del collegio in situazioni di carenza degli assistenti di udienza; a tale attività è stata opportunamente affiancata, altresì, la predisposizione di modelli di verbale comuni e l'uso della Consolle del Magistrato, funzione assistente, o della Consolle di udienza ed, infine, lo scarico delle udienze di tutti i magistrati dell'UPP.

Negli Uffici di piccole dimensioni caratterizzati dall'assenza di ruoli specializzati, come accade nei Tribunali o Corti di piccole dimensioni o nelle Sezioni promiscue, si sono rivelate particolarmente positive le esperienze in grado di creare una "specializzazione" attraverso la costituzione di gruppi di lavoro dedicati ad alcune tipologie di contenzioso (ad es. in una sezione promiscua cui erano attribuite indistintamente controversie in materia contrattuale sono stati creati diversi gruppi di lavoro cui sono state assegnate le controversie relative a diverse tipologie di contratti, così creando, di fatto, una progressiva specializzazione dei componenti degli UPP creati).

La creazione di **gruppi di lavoro specializzati**, che si sono aggiunti ad un modello di base *one to one* di affiancamento degli AUPP ai singoli magistrati, ha così consentito una specializzazione in tempi più ristretti e, correlativamente, un apporto più efficace.

Ancora, tenuto conto della composizione variegata dell'UPP i gruppi di lavoro prevedono la **partecipazione**, oltre al giudice togato coordinatore, anche di un **giudice onorario di pace e dei tirocinanti**. L'esperienza si è rivelata proficua e replicabile anche con riguardo ai ruoli rimasti vacanti a causa di **scoperture d'organico** in quanto ispirata ad un modulo organizzativo "a schema aperto".

In particolare, si è rivelata proficua la creazione di **ruoli di supporto** a quello del magistrato togato affidati ai **magistrati onorari**. Tali ruoli vengono costituiti sulla base delle **deleghe** progressivamente conferite per lo svolgimento di determinate attività ovvero per alcune materie (volontaria giurisdizione, tutelare e previdenziale), nonché ai fini della decisione.

## 6.2. Settore penale

Quanto al settore penale, l'analisi delle esperienze organizzative finora maturate ha consentito di individuare i modelli organizzativi positivi.

Va preliminarmente ribadito che le performance positive sono state raggiunte dagli UG che hanno destinato gli addetti all'UPP per una parte significativa a supporto all'attività giurisdizionale del magistrato.

Si rileva, infatti, una inversione di tendenza rispetto a trend originariamente positivi – sia con riferimento al DT che alla riduzione dell'arretrato - negli UG che, per sopperire a carenze di organico del personale di cancelleria, hanno progressivamente aumentato la destinazione degli AUPP ad attività di supporto alla cancelleria, ivi compresa l'attività di assistenza all'udienza.

Da un iniziale modello organizzativo *c.d. one to one*, che prevedeva l'affiancamento esclusivo ad un magistrato e che si è rivelato dall'esito incerto ed altalenante - in ragione del fatto che la prestazione dell'addetto era rimessa esclusivamente alla capacità del singolo magistrato cui era stato assegnato di valorizzarne l'apporto e che ha creato continue difficoltà, anche in ragione della frequente progressiva diminuzione del numero degli addetti (per le dimissioni

determinate dalla vincita di altri concorsi), comportando la indisponibilità di un numero di addetti sufficiente (progressivamente assegnati a due o più magistrati) - si è passati a modelli organizzativi più performanti caratterizzati dall'inserimento dell'addetto in un lavoro di *team*, nel quale cioè il contributo all'attività giurisdizionale dell'addetto non è stato esclusivamente destinato e rimesso alla decisione ed alla capacità del singolo magistrato, ma è stato organizzato a supporto trasversale di tutta la sezione.

Il più efficiente contributo è stato ottenuto dai modelli organizzativi strutturati per gruppi di lavoro (mini pool e simili) che hanno consentito un migliore apprendimento e maggiore integrazione del lavoro tra magistrati, addetti UPP e cancellerie.

In particolare è risultata particolarmente proficua l'organizzazione del lavoro dell'addetto da parte del coordinatore all'interno dell'UPP sezionale, mediante la programmazione di piani di lavoro per obiettivi di smaltimento per affari semplici e seriali nell'ambito del quale la funzione svolta dal magistrato assegnatario è stata quella di procedere alla formazione ed al controllo qualitativo sulla elaborazione di sintesi delle prove assunte e delle udienze svolte (nelle sezioni dibattimentali), di motivazioni standard e di bozze di sentenza, previa individuazione del dispositivo da parte del magistrato, nonché alla verifica dell'effettivo svolgimento del lavoro assegnato e della qualità del lavoro stesso.

Ulteriore attività trasversale di supporto alle sezioni dibattimentali cui sono stati proficuamente adibiti gli addetti è risultata quella di "spoglio" sia negli uffici di primo che di secondo grado, consistente nella selezione e catalogazione dei processi gravanti sul ruolo (per priorità e per complessità, per termini di prescrizione o procedibilità, e per l'appello anche per tempestività della impugnazione), nella intestazione del fascicolo, al fine di consentire anche l'organizzazione di udienze tematiche destinate alla celebrazione di processi di rapida definizione nei quali l'attività del singolo addetto è consistita nel curare sia la preparazione dell'udienza, la fissazione della stessa, la verifica della regolarità degli avvisi, la predisposizione di schede utili per le udienze di smistamento, la redazione della bozza di motivazione.

Nell'ambito del supporto trasversale vanno segnalati gruppi di lavoro tematici relativi alla gestione dello scadenario delle misure cautelari, alla gestione dei

gratuiti patrocini, alla esecuzione delle sentenze e degli altri provvedimenti. A tale ultimo riguardo, richiamando quanto già evidenziato con riguardo alla validità di un modulo organizzativo flessibile, proficua è risultata la costituzione di un servizio trasversale per l'esecuzione penale che si occupa degli adempimenti relativi al deposito dei provvedimenti penali, significativamente aumentati per l'apporto fornito dagli addetti all'attività giurisdizionale ed alla bonifica del dato relativo a tali depositi (soprattutto negli uffici di secondo grado).

Va altresì segnalata la positiva esperienza costituita dalla costituzione del gruppo di lavoro tematico relativo alle sanzioni sostitutive nel quale gli addetti sono stati adibiti a rilevare i dati statistici relativi alle sanzioni sostitutive richieste e concretamente applicate e quindi a censire i criteri di scelta adottati (percentuali di richieste, percentuali di accoglimento, tipo di pena sostitutiva disposta, tempi della procedura).

Particolarmente positivi sono stati gli uffici trasversali intersezionali nei quali gli addetti sono stati adibiti ad individuare e censire gli standard minimi probatori delle sentenze di condanna con riferimento a specifici reati, sulla base della giurisprudenza della sezione. Il confronto tra la Procura della Repubblica, l'Ufficio GIP ed il Settore dibattimentale su tali analisi ha infatti consentito l'adozione di strategie per ridurre il numero di processi rispetto ai quali non è possibile formulare una ragionevole previsione di condanna.

Sempre con riferimento al settore dibattimentale nell'ambito degli uffici giudiziari, di primo e secondo grado, caratterizzati da un rilevante numero di processi di criminalità organizzata particolarmente proficuo è risultato l'utilizzo degli AUPP in attività di preparazione e gestione dei processi in fase dibattimentale, consistenti in attività preparatorie e di supporto costituite dalla compilazione di schede per imputato comprensive dei riferimenti utili per la correttezza delle notifiche (utilmente curate dagli stessi addetti) e, quindi, già in fase di fissazione dell'udienza, che di gestione dell'intero processo - schede per imputato contenenti indicazioni relative a residenza, elezioni di domicilio, nomine dei difensori, esecuzioni misure cautelari personali e vicende relative alla misura cautelare, reati ascritti, e, nei processi di appello compilazione di scheda che contenga specificazione delle

condanne ed assoluzioni, capi di imputazione impugnati, calcolo analitico della pena applicata.

Negli uffici di secondo grado è poi previsto che gli AUP curino altresì la selezione delle decisioni da inviare ai giudici di primo grado.

Negli uffici GIP, caratterizzati da esigenza di riservatezza, utile è stata l'adibizione degli addetti alle archiviazioni ed ai decreti penali. Quanto alle prime essi sono stati impiegati soprattutto nei fascicoli contenenti opposizioni, per l'esame e la redazione di bozze di motivazione nonché per l'esecuzione dei relativi decreti. Per i decreti penali gli AUPP sono stati assegnati alla gestione dell'intero procedimento, dalla verifica della completezza del fascicolo e della congruità della richiesta, alla compilazione del decreto, alla gestione degli adempimenti relativi alla notifica dello stesso nonché alla verifica della tempestività della opposizione e alla compilazione del decreto di giudizio immediato, curandone la notifica.

Si registra, inoltre, la proficua collaborazione ai servizi trasversali relativi alla esecuzione di archiviazioni con reperti, liquidazione, procedimenti ritornati dalle Corti Superiori ai fini della definitiva archiviazione o, inoltre, all'ufficio esecuzioni e false pendenze.

Quanto al supporto fornito alla fase GUP esso è consistito nello studio dei fascicoli, la redazione di bozze di provvedimenti semplici (giudizi abbreviati per affari semplici e sentenze di applicazione pena), organizzazione del ruolo e monitoraggio pendenze, preparazione dell'udienza con redazione scheda del processo, verifica regolarità contraddittorio etc., coadiuvando il personale di cancelleria nell'esecuzione dei provvedimenti alla cui stesura hanno collaborato.

## **7. Carichi esigibili, risultato atteso, standard di rendimento e organizzazione degli UPP**

Attesa la crucialità dell'UPP nella cornice del PNRR, è utile ricordare la recente delibera consiliare sui carichi esigibili nazionali del 25 ottobre 2023, nella quale il Consiglio analizza l'incidenza degli obiettivi PNRR nonché delle risorse ad essi destinati rispetto all'organizzazione dell'Ufficio quale viene periodicamente definita nell'ambito dei programmi di gestione.

Va rammentato, infatti, che il carico esigibile rappresenta il carico di lavoro esigibile da un magistrato teoricamente addetto a tempo pieno ad un determinato settore o a una determinata sezione o a una determinata macromateria (FTE). 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.

Per altro verso, va tenuto conto del fatto che il personale AUPP destinato ad attività di supporto della giurisdizione è destinato a migliorare la produttività degli uffici, ma opera in base a contratti a tempo determinato, mentre gli obiettivi di rendimento sono determinati, per legge, sulla base dei dati relativi al quadriennio precedente, durante il quale, chiaramente, gli addetti UPP avranno avuto modo di operare e contribuire alla produttività.

Per evitare che all'incremento di produttività degli uffici riconducibile all'apporto degli AUPP corrisponda un incremento del carico esigibile dei magistrati togati, destinato a produrre i suoi effetti anche oltre il termine di efficacia dei contratti di lavoro degli addetti all'Ufficio per il processo, nella redazione del programma di gestione il dirigente dell'ufficio dovrà tenere conto dell'apporto di tutto il personale UPP - ossia magistrati onorari, funzionari addetti allo stesso e ogni altri componente di detta struttura - in modo da non contribuire ad elevare il carico esigibile, ma, piuttosto, a determinare l'obiettivo di rendimento, attraverso il c.d. risultato atteso.

Dunque, è il risultato atteso che andrà coniugato con gli obiettivi PNRR.

Si tratta di precisazioni utili a mettere in evidenza quale sia il ruolo ed il contributo che le risorse destinate all'UPP possono svolgere nell'ottica della capacità definitoria dell'Ufficio valutata in relazione agli obiettivi posti dal PNRR.

Va del pari precisato che, rispetto alle *performance* tenute dagli UG, valutate in relazione agli obiettivi PNRR e ricavabili da Webstat e dal cruscotto CSM, al dicembre 2023, nessuna influenza ha spiegato la determinazione dei carichi esigibili compiuta dal Consiglio con la citata delibera, attenendo essa alla redazione dei

programmi di gestione dell'arretrato per l'anno 2024 e, dunque, non ancora approvati.

Ciononostante, l'ufficio Statistico del CSM ha approfondito e verificato l'eventuale esistenza di un'interdipendenza tra i carichi esigibili indicati da ciascun Ufficio nel programma di gestione adottato nell'anno 2023 e la *performance* raggiunta dallo stesso rispetto agli obiettivi prefissati dal PNRR. In altri termini, l'analisi statistica è stata funzionale a verificare se ci fosse o meno una correlazione tra carichi esigibili e performance positive/negative degli UG in relazione agli obiettivi PNRR. L'esito di tale verifica è stato negativo, non essendo emerse relazioni statistiche rilevanti, nel senso che si è constatato che vi sono uffici con performance negative e carichi esigibili alti e uffici con performance positive e carichi esigibili bassi. In particolare, l'Ufficio Statistico ha accertato che le percentuali di uffici con performance negative e positive sono pressoché simili tra gruppi di settori con carico esigibile dei definiti con sentenza inferiori alla mediana e superiori alla stessa.

## **8. Considerazioni finali**

L'analisi condotta conferma l'efficacia delle scelte organizzative in grado di impiegare proficuamente le risorse degli UPP, come innanzi evidenziato, anche in contesti connotati da un numero di addetti inferiore a quelli previsti in organico; si sono infatti rivelati proficui i moduli organizzativi che hanno messo in atto un approccio trasversale, sinergico e strutturato sulla base di una puntuale e costante disamina dei flussi, di una valorizzazione delle competenze specifiche degli addetti e della formazione da questi progressivamente maturata.

Del pari, sono risultati efficaci i moduli organizzativi in cui l'apporto alla giurisdizione è stato prevalente rispetto a quello di tipo amministrativo laddove presidiati da strumenti di monitoraggio.

La prossima immissione di nuove risorse, nell'ottica del percorso virtuoso già intrapreso da molti Uffici, sulla scorta anche delle esperienze censite nel presente documento, può consentire di aggiornare nuovamente il proprio assetto organizzativo potenziando, in un'ottica sinergica, i settori e le aree di intervento nevralgici al fine del raggiungimento degli obiettivi PNRR.

Deve essere tuttavia rilevato come l'osservazione degli Uffici Giudiziari di primo e secondo grado ha dimostrato che le **performances negative** presentano come elemento comune l'inserimento di un numero di addetti inferiore a quello previsto nonché la destinazione degli AUPP prevalentemente, se non addirittura esclusivamente, a compiti di ausilio delle Cancellerie anziché di supporto prioritario e diretto alla giurisdizione. L'innesto di nuove risorse AUPP, difatti, a fronte delle carenze d'organico non solo di magistrati ma anche di personale amministrativo, finisce con il mortificare la possibilità di un utilizzo virtuoso di dette risorse dovendole destinare, il più delle volte, ad attività funzionali a colmare detti vuoti.

Tra le **criticità** maggiormente segnalate dagli Uffici vi è inoltre il **continuo esodo degli AUPP** che solo la prospettiva di una stabilizzazione potrebbe risolvere in modo definitivo.

Le massicce dimissioni registrate nel corso dell'esperienza finora maturata rischiano di vanificare anche gli sforzi di volta in volta profusi ai fini dell'inserimento e della formazione degli addetti e di compromettere l'efficacia della programmazione attuata al fine del raggiungimento dei target PNRR.

Tutto ciò premesso e considerato,

delibera

- di approvare le presenti linee guida e di presentarle nell'ambito di apposito incontro da organizzare nei mesi di settembre/ottobre da parte della VII commissione del CSM;
- di trasmettere la presente delibera ai dirigenti degli uffici giudiziari, affinché ne diano, a loro volta, comunicazione a tutti i magistrati, al Ministro della Giustizia ed alla Scuola Superiore della Magistratura”.