

Deliberazione generale e programmatica per la circolare sulle tabelle di organizzazione degli uffici giudiziari per il biennio 2008/2009.

(Deliberazione del 25 luglio 2007)

1. Premessa.

Il sistema tabellare costituisce il cardine della struttura organizzativa degli uffici: esso si configura come il primo essenziale atto organizzatorio degli uffici giurisdizionali.

Accanto alla prospettiva organizzatoria, finalità perseguita storicamente sin dalle prime indicazioni normative, peraltro, il sistema tabellare si è dimostrato strumento quanto mai idoneo ed efficace a soddisfare l'ulteriore esigenza correlata all'attuazione e realizzazione del principio del giudice naturale.

Fino alla metà degli anni '90, invero, l'attenzione da parte dei dirigenti degli uffici giudiziari e dei magistrati, pur con qualche caso isolato, verso le problematiche tabellari e i valori ad esse sottostanti – di (buona) organizzazione dell'ufficio giudiziario da un lato e di attuazione del principio del giudice naturale dall'altro – era complessivamente molto attenuata.

Moltissimi uffici giudiziari, anche importanti, continuavano a vedere disciplinata la propria organizzazione e le regole di assegnazione dei processi e di formazione dei collegi in poche sparse pagine con indicazioni ampiamente discrezionali e generiche.

Alla fine degli anni '90, peraltro, la consapevolezza dell'importanza delle tabelle (sotto i due profili su considerati) poteva considerarsi ormai un "patrimonio diffuso" e interiorizzato da parte di molti magistrati.

La realizzazione dell'unificazione degli uffici giudiziari (e l'introduzione dell'art. 7 ter O.g.) costituì una occasione importante per un salto di qualità, attesa la necessità di fornire tutti gli uffici giudiziari di un nuovo programma organizzativo che non poteva tralasciamente replicare quelli precedenti, tale da consentire di impostare regole omogenee minime di organizzazione e per consolidare, nell'assetto dell'organizzazione degli affari e dell'ufficio, il principio del giudice naturale.

Con i suoi primi interventi – la circolare del 9 aprile 1999, funzionale ad assicurare la prima organizzazione degli uffici unificati, e, soprattutto, la circolare sulle formazioni delle tabelle per il biennio 2000-2001 – il Consiglio, forte di una elaborazione di principi e regole ordinarie formatasi lungo un decennio e con un ruolo indicato come centrale anche dalla recente normazione primaria, prefigurò un assetto normativo ed organizzativo, idoneo a delineare una cornice di principi e moduli organizzativi all'interno dei quali le scelte concretamente operate dai dirigenti degli uffici fossero riconoscibili e suscettibili – grazie anche ad un approccio sempre più "diffuso" – di verifica.

Contestualmente venne creato un programma per la gestione informatica delle proposte tabellari ed organizzative, il c.d. programma Valeri@ (anagramma di rileva + @), il quale, nella concezione originaria, avrebbe dovuto assolvere solo ad una valenza conoscitiva (dell'assetto organizzativo degli uffici), ma su cui subito venne innestato e costruito un sistema per la predisposizione delle proposte e delle variazioni tabellari.

2. L'esperienza recente: obiettivi e limiti.

2.1. L'adozione del nuovo programma e delle modalità informatiche di formazione delle tabelle si è accompagnata ad una intensa attività di formazione del personale amministrativo degli uffici giudiziari nonché ad un ampio e ripetuto confronto con i dirigenti degli uffici giudiziari, i componenti dei Consigli giudiziari, i referenti informatici.

L'esperienza di 4 bienni (dal 2000 al 2007) con le nuove modalità informatiche ha, sicuramente, innalzato il grado di diffusione, conoscenza e consapevolezza della necessità di una buona organizzazione, nonché della validità – spesso risaltata attraverso le interlocuzioni con i Consigli giudiziari ed un ampio dibattito interno agli uffici (di cui sono traccia importante le numerose osservazioni inviate) – delle regole tabellari per l'apprestamento di una equa e razionale organizzazione quale espressione dei principi del giudice naturale.

Nella gran parte degli uffici, inoltre, è stata, per un verso, raggiunta una elevata formalizzazione del programma tabellare e, sotto altro profilo, sono sempre più recessive le pulsioni verso assegnazioni indeterminate e discrezionali.

In alcuni casi, del resto, proprio attraverso lo strumento tabellare il Consiglio è giunto addirittura a trasferire d'ufficio alcuni dirigenti, mentre, più in generale, le valutazioni sulle proposte tabellari sono state elevate a elemento formale acquisito ex officio al fascicolo personale del magistrato e, nella nomina dei nuovi dirigenti, le indicazioni che vengono fornite sulle direttive organizzative costituiscono un utile parametro di valutazione.

Il sistema informatico e la stessa circolare sulla formazione delle tabelle (su cui si informa il programma Valeri@) hanno, peraltro, evidenziato limiti e risvolti non positivi che, sinteticamente, sono così enunciabili:

I. I tempi per la predisposizione, l'esame e la deliberazione della proposta tabellare si sono **notevolmente allungati** e ciò ha riguardato tutte le fasi del procedimento. In particolare:

a) quanto alla fase della **segnalazione** i fattori che hanno influito sono stati:

- il necessario ed obbligatorio coinvolgimento dei magistrati dell'ufficio in riunioni preventive rispetto alla predisposizione della proposta;
- la costruzione della proposta tabellare che doveva (e deve) tenere conto del numero e della varietà (per i diversi settori d'intervento) delle regole da applicare;
- la stessa redazione della proposta che doveva essere successivamente riversata, con le modalità tecniche, nel programma informatico da parte del personale amministrativo preposto, su cui incombeva l'onere della traduzione del testo (da sottoporre al dirigente dell'ufficio) dalla formulazione originaria;

b) quanto alla fase **davanti al Consiglio giudiziario** va segnalato che:

- l'analisi del contenuto e del testo della segnalazione si presentava impegnativo e dispendioso e ciò sia per la sostanziale novità quanto alla precisione richiesta, sia per il dato oggettivo della dimensione del testo da esaminare, difficilmente inferiore alle 80-100 pagine e che, per gli uffici più grandi, poteva raggiungere le 1000 pagine;
- l'interlocuzione tra Consiglio giudiziario e dirigenti degli uffici è stata in molti casi impegnativa, richiedendo, talvolta, una pluralità di rapporti anche e proprio in relazione a specifici aspetti della segnalazione;
- la gestione era ulteriormente appesantita dall'utilizzazione, in svariati casi, di formulazioni non sempre adeguate o, comunque, suscettibili di interpretazione ambigua; una ulteriore dispersione di tempi era attribuibile alle operazioni di correzione della segnalazione (per la redazione della proposta conclusiva) e di inserimento delle conseguenti indicazioni nel programma informatico;

c) quanto alla fase **davanti alla VII Commissione:**

- l'analisi del contenuto e del testo della proposta risulta ancora più oneroso, vuoi perché arricchito anche dai verbali del Consiglio Giudiziario e delle ulteriori osservazioni dei magistrati e del dirigente dell'ufficio, vuoi perché veniva avvertita – con scarsa possibilità di interlocuzione in tempi rapidi – la mancanza, in diversi casi, di una adeguata analisi dell'incidenza della soluzione proposta sullo stato dell'ufficio;
- nel primo quadriennio ha pure inciso l'elevato numero di inosservanze anche formali nei progetti trasmessi (collegato ad un processo di progressiva assimilazione delle regole e dei modelli organizzativi), la cui rilevazione ha richiesto una analisi più attenta.

II. Si è progressivamente prodotto e dilatato **uno iato tra realtà effettiva** degli uffici (l'organizzazione concreta ed operativa) e **la realtà "virtuale"** sottoposta all'esame del Consiglio.

Il dilatarsi dei tempi di esame delle proposte e delle variazioni ha fatto sì che l'esame del Consiglio superiore della magistratura finisse con il concentrarsi su un assetto dell'organizzazione che, spesso, non poteva più considerarsi attuale per essere stato superato da una varietà di modifiche – più o meno importanti – provvisorie o anche definitive che nel frattempo erano intervenute; per contro, in alcuni casi la dilatazione dei tempi aveva indotto alcuni dirigenti a non adottare variazioni (salvo, peraltro, intervenire in via di fatto senza una adeguata formalizzazione, suscitando così un contenzioso interno all'ufficio) nonostante l'insorgere di situazioni che richiedevano un tempestivo intervento.

Occorre osservare che alcuni dei fattori che hanno contribuito all'allungamento dei tempi delle procedure costituivano, indubbiamente, uno dei possibili "costi" iniziali per

rendere più diffusa ed effettiva una gestione dei momenti organizzativi all'interno degli uffici giudiziari, suscettibili di essere progressivamente superati o, comunque, attenuati. Così, in particolare, una progressiva acquisizione e conoscenza da parte degli stessi dirigenti degli uffici delle regole formali; così, la valorizzazione di momenti di partecipazione interna o di una più pronta e misurata azione grazie agli interventi – le c.d. interlocuzioni – dei Consigli giudiziari.

Non vanno, peraltro, sottovalutati i **rischi** che si accompagnano a questo stato di cose, che vanno dal maturarsi di una insofferenza da parte dei magistrati per la precarietà dell'assetto e per la mancanza di una risposta ragionevolmente tempestiva da parte del Consiglio sulle problematiche dell'ufficio e sulle loro osservazioni, alla costituzione di una sorta di alone di impunità per i dirigenti inottemperanti, alla concreta conduzione di un ufficio direttivo senza l'osservanza di regole minime, fino al pericolo di una sostanziale disaffezione per le stesse regole tabellari e per i principi di cui queste sono il veicolo.

2.2. La Settima Commissione, consapevole delle difficoltà ma intenzionata a preservare i vantaggi del sistema introdotto, per ovviare a queste inadeguatezze, in occasione della circolare per il biennio 2004-2005, concepì ed introdusse una **procedura semplificata**: le proposte tabellari approvate integralmente, qualora fossero state integralmente confermate (e in mancanza di osservazioni), non richiedevano che un passaggio meramente formale davanti al Consiglio giudiziario (esclusa ogni interlocuzione) e lo stesso Consiglio superiore della magistratura avrebbe provveduto ad un esame ed una valutazione *de plano*.

Sul piano formale la procedura semplificata ha dato buoni esiti atteso che per un consistente numero di proposte tabellari la definizione è avvenuta in tempi molto ridotti.

Sul piano sostanziale, peraltro, questa innovazione ha finito per trascurare alcuni aspetti, sostanziali, di gestione dell'ufficio e di verifica dell'azione giudiziaria, ossia quale fosse la qualità delle scelte organizzative in relazione alle risorse esistenti, alla natura e varietà degli affari da trattare e agli obiettivi da perseguire per assicurare una maggiore efficienza del servizio giustizia.

Con la circolare 2006-2007 si sono, quindi, introdotte le **Commissioni per l'analisi dei flussi e delle pendenze**, più comunemente denominate **Commissioni Flussi**, che, in posizione strumentale rispetto all'operato del Consiglio giudiziario (ma con possibilità anche per il dirigente dell'ufficio di avvalersi del loro contributo), dovevano valutare la correttezza dell'analisi dei flussi posta a base del programma organizzativo e l'idoneità della proposta tabellare al raggiungimento degli obiettivi fissati.

Questa innovazione, seppur più funzionale alle esigenze sostanziali di valutazione sulla congruità e razionalità organizzativa della proposta tabellare, ha, tuttavia, determinato, in concreto, un ulteriore sensibile aggravio del procedimento tabellare.

I dati a disposizione della VII Commissione evidenziano:

- che – con riguardo ai soli uffici giudicanti – circa il 50% delle proposte tabellari non erano ancora state inviate al Consiglio superiore della magistratura alla data del 31 dicembre 2006, ben oltre, quindi, i termini stabiliti dalla circolare sulla

formazione delle tabelle, non essendo ancora stata completata la fase procedimentale davanti al Consiglio giudiziario;

- alla data del 30 giugno 2007, inoltre, ancora una percentuale apprezzabile di uffici non aveva trasmesso la proposta tabellare (tra i quali vanno annoverati uffici di rilevanti dimensioni quali il Tribunale di Roma, di Napoli, di Bologna, di Messina) e meno del 60% delle proposte tabellari erano state esaminate e deliberate dal Consiglio.

Si rileva che un ritardo nella formazione delle tabelle, conseguente alla prima applicazione della nuova procedura di espressione del parere da parte delle Commissioni Flussi, appare in qualche modo fisiologico e conseguente alla innovazione apportata. Si pensi, infatti, che:

- i Consigli giudiziari hanno dovuto creare le citate Commissioni Flussi;
- gli uffici giudiziari hanno dovuto effettuare le rilevazioni ed estrazioni dei dati richiesti dal Consiglio, taluni dei quali non immediatamente rilevabili dai registri informatizzati, con numerose interlocuzioni con i tecnici informatici del CISIA o dell'assistenza sistemistica e con le Commissioni Flussi;
- le Commissioni Flussi hanno dovuto darsi un'organizzazione e decidere la metodologia di analisi dei dati da utilizzare, verificandone la attendibilità, talvolta senza poter chiedere la collaborazione di funzionari di statistica, per non essere coperto nel loro distretto il relativo posto in organico;
- le Commissioni Flussi sono state scarsamente consultate direttamente dagli uffici nella fase della formazione delle proposte tabellari ed hanno esercitato la loro verifica *a posteriori* sulle proposte già depositate, non potendo, quindi, fornire un'opera di consulenza preventiva che avrebbe evitato *in nuce* una erronea interpretazione dei dati, una serie di interlocuzioni successive ed avrebbe accelerato l'espressione dei pareri da parte dei Consigli giudiziari.

Le criticità legate alla prima applicazione della disciplina, che hanno certamente rallentato l'attività di preparazione delle tabelle da parte degli uffici e di espressione del parere dal parte dei Consigli giudiziari, sono emerse anche nell'incontro tenuto il 16 marzo dalla VII Commissione del Consiglio superiore della magistratura con i rappresentanti di tutte le Commissioni Flussi distrettuali e impongono comunque al Consiglio superiore, come si dirà più avanti, di intervenire per meglio regolare i rapporti delle Commissioni Flussi con gli uffici ed i Consigli giudiziari e per un più proficuo rapporto con le direzioni di statistica e dei sistemi informativi automatizzati del Ministero della giustizia e le loro articolazioni territoriali.

3. Le recenti modifiche normative e la Riforma Mastella.

La riforma Castelli dell'Ordinamento giudiziario non ha inciso – salvo che per gli uffici requirenti con l'abrogazione parziale dell'art. 7 ter O.G. – in termini sostanziali sulla disciplina tabellare.

Una qualche influenza, sia pure indiretta, consegue, peraltro, all'adozione del d.lgs. 240/2007 (emanato in attuazione della legge delega n.150/2005) che, oltre ad introdurre la c.d. doppia dirigenza per gli uffici giudiziari, ha previsto (art.4) l'adozione del "Programma delle attività annuali" che prevede che "il magistrato capo dell'ufficio giudiziario ed il dirigente amministrativo ad esso preposto redigono, tenendo conto delle risorse disponibili ed indicando le priorità, il programma delle attività da svolgersi nel corso dell'anno", programma che può essere modificato per sopravvenute esigenze dell'ufficio giudiziario.

È poi previsto in caso di mancata predisposizione od esecuzione del programma ovvero di mancata adozione di modifiche divenute indispensabili un intervento surrogatorio del Ministro della giustizia che, in prima istanza, incarica il Presidente della Corte d'appello e, in caso di ulteriore inerzia, provvede direttamente.

Non è, invece, assegnato alcun ruolo al CSM, né è previsto un suo coinvolgimento.

Va peraltro osservato che, pur fondandosi il c.d. "Programma delle attività annuali" su presupposti in parte diversi rispetto a quelli propri della procedura tabellare, ugualmente la valutazione sulle scelte operative ed organizzative resta funzionale, primariamente, alla predisposizione della proposta tabellare e alla allocazione delle risorse giudiziali interne all'ufficio. Analogamente, l'adozione di modifiche al Programma nel corso dell'anno investe e richiede necessariamente l'adozione di variazioni tabellari.

Occorre, dunque, individuare e realizzare una connessione tra questo momento organizzativo e quello proprio della gestione tabellare dell'ufficio, anche innovando sulle modalità della procedura tabellare, in modo da assicurare, per un verso, una maggiore flessibilità e funzionalità degli strumenti a disposizione e, per altro verso, creare una concezione ed una programmazione dell'organizzazione degli uffici giudiziari che non operi per comparti separati ma in sinergia tra le diverse componenti.

Tutto ciò resta ulteriormente rafforzato alla luce delle direttive che emergono – proprio nella materia tabellare – dal disegno di legge di modifica e riforma dell'Ordinamento giudiziario attualmente all'esame del Parlamento.

Il sistema tabellare – ed il ruolo, centrale, del Consiglio – infatti, ne emerge accresciuto e rafforzato, quale strumento idoneo ad aumentare la possibilità di rappresentare in maniera puntuale ed obbiettiva, in ogni singola realtà, l'effettiva situazione degli uffici giudiziari e dei magistrati ad essi assegnati.

Il previsto allungamento dell'attuale termine di vigenza tabellare di due anni a quello di tre anni, inoltre, rafforza l'esigenza di una valutazione attenta e articolata delle scelte organizzative, destinate, in via di principio, a regolare la funzionalità del servizio giudiziario sul medio periodo, ed enfatizza l'importanza di momenti di verifica intermedia e il ruolo delle variazioni tabellari quale modalità di adattamento e regolamentazione dell'assetto dell'ufficio.

4. La circolare per il prossimo biennio.

4.1. Le esigenze da rafforzare, pertanto, sono due: ridurre i tempi di definizione ed esame delle proposte tabellari e delle variazioni e, al contempo, valorizzare i momenti delle scelte organizzative secondo parametri di efficienza e funzionalità.

Si tratta, invero, di esigenze che sono in parte – come evidenziato – confliggenti e che, tuttavia, nelle prospettive disegnate dalla Commissione, possono, in una dimensione di medio periodo, essere ricondotte ad una migliore unità qualora venga modificata in termini sostanziali la struttura della circolare vigente e la connotazione stessa del concetto di proposta tabellare, separando – tanto nell’ambito della procedura quanto ai fini dell’esame da parte del Consiglio – gli aspetti organizzativo-programmatici da quelli attuativi ed innovando la procedura informatica di gestione delle tabelle.

La segnalazione (e, correlativamente, la proposta) tabellare si articola, attualmente, in due parti fondamentali: il c.d. **documento organizzativo** e la **concreta organizzazione dell’ufficio**.

Il primo è funzionale a chiarire le ragioni delle scelte organizzative a dare conto delle valutazioni e dei dati raccolti ed esaminati, nonché di tutte le attività svolte dal dirigente per la formulazione della proposta.

Il secondo costituisce la concreta e reale proposta di organizzazione dell’ufficio con la ripartizione nelle sezioni e con l’indicazione dei vari criteri (gli incarichi dei magistrati, i criteri di assegnazione, i criteri di formazione dei collegi, di sostituzione dei magistrati, le ipotesi di esonero parziale ed altro).

La complessità dell’intervento è poi aggravata dalla necessità, normalmente ad opera del personale amministrativo addestrato all’uso del programma Valeri@, di trasfondere secondo le categorie tecniche e secondo le ripartizioni formali organizzate dal Consiglio (ed in gran parte mutate dal dato normativo e, quindi, in sé non eludibili), le indicazioni che il dirigente formalizza solo all’interno del documento organizzativo.

In termini operativi, infatti, l’assetto dell’ufficio è realizzato, sia nella segnalazione che, successivamente, nella proposta, direttamente nel documento organizzativo, le cui parti debbono – a volte con adattamenti e modifiche e ulteriori precisazioni – confluire nei singoli settori dell’organizzazione dell’ufficio.

L’onere di queste attività è ulteriormente accentuato nelle ipotesi, non infrequenti, in cui la predisposizione del progetto tabellare si accompagna alla indizione di concorsi interni o di variazioni tabellari significative, la cui realizzazione non consente di attuare, in tempi rapidi, le modificazioni correlate.

4.2. La necessità di portare a termine l’intera attività sopra delineata, peraltro, sorge dalla stessa definizione di tabella (si veda il paragrafo 1, 2° della circolare) che prevede un contenuto dettagliato ed articolato. Gli stessi art. 7 bis e 7 ter O.g., invero, fondano questa costruzione.

Occorre valutare, tuttavia, la possibilità di un diverso approccio che distingua **il documento organizzativo** (che contiene il programma e verrebbe elevato a effettiva e reale tabella dell’ufficio) **dalla materiale rappresentazione e concretizzazione del programma medesimo**, mediante l’inserimento in via informatica delle specificazioni conseguenti.

In termini più analitici, il documento organizzativo acquisirebbe il valore di unico atto sottoposto all’intera procedura tabellare, mentre la concreta organizzazione dell’ufficio

costituirebbe la mera materiale attuazione del programma medesimo, da inserire ugualmente con modalità informatiche (idonee, in quanto tali, a garantire la conoscenza della realtà operativa), ma esclusa dalle verifiche e dalle disamine procedurali tabellari, salva solo la necessità di una verifica, ad opera del Consiglio una volta deliberato, sulla congruità tra le indicazioni fornite nel progetto tabellare e quelle inserite informaticamente.

Questa prospettiva, invero, impone una sostanziale riconsiderazione delle indicazioni generali della circolare sulla formazione delle tabelle e di tutte le disposizioni relative a profili organizzativi e procedurali, a partire proprio dalla nozione di tabella e proposta tabellare.

Impone, inoltre, un aggiornamento ed una congrua implementazione del programma informatico oggi in uso.

4.3. Le direttive alle quali la nuova circolare per la formazione delle tabelle dovrà, pertanto, uniformarsi investono vari aspetti.

È necessario in particolare:

a) Innovare e modificare la procedura di segnalazione da parte del dirigente dell'ufficio, prevedendo, tra l'altro, l'intervento – in via ordinaria – della Commissione Flussi già in questa fase.

I diversi contributi utili e necessari alla predisposizione del programma tabellare ed alla valutazione delle esigenze organizzative – dalla partecipazione del dirigente amministrativo, alle riunioni dei magistrati, alla valorizzazione dei ruoli semidirettivi, fino all'intervento consultivo-valutativo delle Commissioni Flussi – devono armonizzarsi sin dalla fase iniziale così da permettere al dirigente dell'ufficio la formazione, con metodo partecipativo, di un programma meno suscettibile di apprezzamenti per la non sufficiente considerazione di elementi rilevanti e tendenzialmente idoneo a consentire una ottimizzazione di tutte le fasi successive.

b) La parte generale e procedurale della circolare richiede, conseguentemente, una nuova e più ampia regolamentazione, che ricomprenda – nelle forme, sintetiche e specifiche, dell'articolato e non più meramente dialettiche – anche i contenuti attualmente propri dei c.d. principi generali, la cui attuazione costituisce il nucleo della stessa procedura tabellare.

c) La stessa **struttura del testo normativo** della circolare va modificata, prevedendo la concentrazione nella parte generale – preposta alla Organizzazione dell'ufficio – di tutte le previsioni ad essa collegate ed attualmente allocate in altri settori della circolare, adottando le conseguenti armonizzazioni e semplificazioni del testo. In particolare:

c.1.) Gli attuali Capi I e II (con le integrazioni specificate al punto b) costituirebbero la parte prevalente destinata a regolare la **struttura organizzativa dell'ufficio**.

Vanno poi inserite singole specifiche disposizioni (in particolare gli attuali paragrafi: 17 – Organizzazione dell'ufficio. Ripartizione dei magistrati tra i settori civile e penale; 18 – Numero e dimensionamento delle sezioni, 19 – Criteri organizzativi delle sezioni; 40 – Istituzione di nuove sezioni, accorpamento o soppressione di sezioni o di collegi; 42 – Organizzazione dell'ufficio in caso di magistrati in stato di gravidanza, maternità, malattia),

nonché le indicazioni relative alla struttura organizzativa dell'ufficio per le Procure delle Repubbliche (attuale paragrafo 63), per la Corte di cassazione (attuale paragrafo 83) e la Procura generale della Corte di cassazione (attuali paragrafi 89 e 90) e, infine, per la rilevanza delle attività per l'intera organizzazione dell'ufficio e del distretto, le disposizioni relative alle c.d. funzioni particolari (attuali paragrafi 78-82).

In questo ambito va pure riaffermato – trattandosi di linea di indirizzo generale – il principio che l'organizzazione degli uffici giudiziari deve essere ispirata alla politica di genere in modo da favorire le condizioni di lavoro della donna magistrato.

c.2.) In una seconda sezione debbono, poi, trovare collocazione le disposizioni che non solo sono funzionali a descrivere ed articolare i criteri regolatori delle specifiche ripartizioni interne ma, nel loro nucleo principale, costituiscono la concreta attuazione del **principio del giudice naturale**.

Vengono in rilievo, pertanto, le disposizioni dirette a regolare le sezioni secondo le diverse tipologie, l'attività delle sezioni distaccate, i compiti di coordinamento dei presidenti di sezione e degli altri coordinatori, nonché i criteri per l'organizzazione del lavoro (criteri di assegnazione, di formazione dei collegi, di sostituzione) e le regole della mobilità interna.

Occorre ribadire, del resto, che l'organizzazione del lavoro giudiziario deve ispirarsi all'esigenza di garantire il buon funzionamento, l'efficienza e l'imparzialità del servizio e, unitamente, a quella di garantire che le funzioni giurisdizionali possano svolgersi in modo libero da ogni condizionamento, anche all'interno della magistratura, così da evitare – in piena concordanza con l'intero assetto delineato dalle norme costituzionali sull'indipendenza dei giudici – che la scelta del giudice nella singola controversia possa essere influenzata dagli interessi coinvolti ovvero dalla natura o qualità delle parti.

L'intera organizzazione degli uffici giudiziari, invero, è compenetrata dal principio del giudice naturale e, quindi, le stesse regole che costituiscono la struttura portante dell'ufficio – e sopra indicate – ne sono permeate e debbono, nella loro stessa enunciazione, tenere conto dei valori costituzionali di riferimento. Lacune ed insufficienze dell'organizzazione dell'ufficio, infatti, sono sicuramente suscettibili di vulnerarne l'effettiva realizzazione.

La maggiore tensione, peraltro, deve coinvolgere la fase dell'attuazione del principio del giudice naturale, ossia della concreta ed effettiva ripartizione degli affari e di designazione dei giudici e dei collegi, su cui il Consiglio, vuoi in sede di normazione e di indirizzo, vuoi nella successiva fase di controllo e verifica, deve svolgere il suo ruolo con prontezza.

c.3.) L'ultima sezione riguarda la disciplina degli strumenti di intervento e supporto all'organizzazione dell'ufficio, ausiliari rispetto anche alla integrale attuazione del principio del giudice naturale in quanto destinati a sorreggere ed integrare le disposizioni tabellari ordinarie e la concreta attuazione del programma organizzativo.

Viene in considerazione la disciplina sulle applicazioni, sulle supplenze, quella relativa ai magistrati distrettuali, le tabelle infradistrettuali, tutti strumenti di supporto per l'attività dell'ufficio.

Viene altresì in rilievo tutta la disciplina relativa all'utilizzazione dei GOT – con le eventuali riflessioni che deriveranno dall'esame della questione generale, attualmente allo studio dell'VIII Commissione del Consiglio – il cui contributo è delineato dalla legge in funzione di supporto e ausilio per l'organizzazione dell'ufficio e dell'attività giurisdizionale.

d) Va determinata e precisata la **modalità di formulazione** della segnalazione e della proposta tabellare.

La struttura si deve comporre di due parti: la prima – strettamente “motivazionale” – che recepisce tutti gli elementi di fatto considerati (indicazioni offerte dal dirigente amministrativo, situazione delle risorse, configurazione degli obiettivi perseguiti e delle esigenze prioritarie dell'ufficio, analisi dei flussi, indicazioni emerse a seguito delle riunioni interne all'ufficio, osservazioni di magistrati, etc...) e le valutazioni compiute alla luce dei dati e dei diversi contributi, con le determinazioni assunte e le ragioni delle scelte operate.

La seconda – caratterizzata da una impostazione analitica secondo un modello a “dispositivo” – nella quale vengono indicati, uno per uno, tutti gli specifici interventi modificativi operati con la nuova segnalazione o proposta (es. la destinazione di un magistrato da una sezione all'altra, la modifica di uno specifico criterio di assegnazione degli affari o di sostituzione, etc...).

Si tratta di un aspetto importante perché necessario, per un verso, per apprezzare le ragioni delle scelte operate (in specie a fronte di una pluralità di opzioni) e, per altro profilo, per permettere l'immediata comprensione – sia all'interno dell'ufficio, sia al Consiglio giudiziario, sia, infine, al Consiglio superiore della magistratura – delle singole modificazioni intervenute che dovranno essere trasposte nel programma informatico.

e) Occorre, altresì, infine, intervenire sulla procedura e sulle modalità per le variazioni tabellari, che va resa compatibile con il nuovo sistema.

Deve essere potenziata la procedura di esame in via d'urgenza (attualmente prevista dal paragrafo 16.3) con riguardo agli interventi che siano suscettibili di vulnerare la concreta applicazione del principio del giudice naturale.

In questo ambito rientrano, in via esemplificativa, le ipotesi di variazione dei criteri di ripartizione degli affari, tale, in concreto, da modificare la concreta assegnazione degli affari e da influire sulla scelta del giudice; è il caso, poi, dell'alterata applicazione dei criteri già vigenti ed approvati per l'ufficio con conseguente assegnazione del singolo processo ad un giudice diverso da quello precostituito; si pensi, inoltre, all'ipotesi di formazione di un collegio fuori dalle regole approvate o in violazione delle norme ordinamentali e di circolare.

La relativa procedura dovrà essere caratterizzata dalla massima semplicità e velocità e potrà essere attivata – con inoltro degli atti direttamente anche al Consiglio superiore della magistratura – sia dalle segnalazioni dei magistrati dell'ufficio sia da parte del Consiglio giudiziario, il quale, in ogni caso, dovrà esprimere il proprio parere con immediatezza e, comunque, in un tempo non superiore ai 10 giorni, così da consentire una utile e tempestiva valutazione da parte del Consiglio superiore.

f) Le nuove modalità impongono anche una riconsiderazione della tempistica delle fasi procedurali. In particolare la fase della segnalazione – in sé scarsamente considerata dalle fonti normative primarie ma la cui importanza esce notevolmente rafforzata nelle indicazioni consiliari – richiede, per qualità dei contributi da considerare e la consistenza dei dati da esaminare oltre che per la necessaria opera di scelta e sintesi da parte del dirigente dell'ufficio, un più congruo periodo di tempo rispetto alle indicazioni contenute nelle precedenti circolari ed una tendenziale indicazione di tempistiche interne rispetto ai diversi passaggi e contributi.

Va rilevato, sul punto, che la valorizzazione di un approccio partecipativo e a più fonti comporta, necessariamente, una più elevata responsabilizzazione di tutti i soggetti coinvolti che collaborano in un momento sicuramente importante nella vita dell'ufficio. In questa prospettiva, la previsione di una – tendenziale – scansione temporale dei diversi momenti partecipativi e della formazione dei diversi contributi è funzionale ad assicurare uno sviluppo ordinato del procedimento tabellare, che permetta alle varie componenti di intervenire sugli elementi di fatto e sulle considerazioni formulate in termini estesi ma compiuti.

Questa parziale dilatazione dei tempi nella fase strettamente iniziale, del resto, verrebbe ampiamente compensata nelle fasi successive sia con riguardo al Consiglio giudiziario (che viene posto in condizioni di poter osservare, in via di principio, la tempistica già attualmente prevista), sia con riguardo al Consiglio superiore della magistratura, le cui determinazioni sulla proposta tabellare possono fondarsi su un'ampia messe di dati e giudizi elaborati sin dalla fase iniziale e assoggettati ad una verifica incrociata.

5. Le Commissioni Flussi distrettuali e l'istituzione della Struttura tecnica per l'organizzazione.

5.1. Con il “progetto organizzativo” i dirigenti di ogni ufficio giudiziario formulano strategie e programmi nell'ambito delle esigenze dei propri uffici e nel rispetto dei criteri stabiliti dal Consiglio superiore della magistratura.

Il “progetto organizzativo” ha senso, come già richiamato, nella misura in cui è correlato da una parte all'attuazione del principio del giudice naturale dall'altra alla realizzazione di una strategia di ottimizzazione dell'uso delle risorse al fine di migliorare i livelli di efficienza del sistema giudiziario. Ciò comporta di conseguenza una forte correlazione fra progetto di organizzazione e definizione di condivisi obiettivi di efficacia ed efficienza.

Il “progetto organizzativo” è dunque il presupposto della proposta tabellare, che ne costituisce l'attuazione.

In un'ottica di collaborazione, la redazione del nuovo progetto organizzativo:

- dovrà essere preceduta:
 - da riunioni con i magistrati e con il personale amministrativo e dalla consultazione con ogni mezzo idoneo anche dei magistrati in congedo per maternità o paternità ed in congedo parentale;

- dalla richiesta al dirigente amministrativo di ciascun ufficio di una relazione in ordine alle cause delle eventuali disfunzioni riscontrate nel settore di sua competenza e delle relative proposte di intervento;
- dalla richiesta al Presidente del Consiglio dell'Ordine degli avvocati di proposte e contributi sugli interventi ritenuti opportuni, ai fini della migliore organizzazione dell'ufficio;
- dovrà prendere le mosse dal “consuntivo” del biennio precedente, evidenziando se e quali degli obiettivi fissati con la precedente proposta tabellare siano stati raggiunti o in che stato di attuazione essi siano, dando atto dell'esito delle riunioni previste dal par. 32.9 della circolare per la formazione delle tabelle 2006-2007 e degli eventuali interventi suggeriti nelle stesse e/o adottati e le eventuali ricadute sul servizio;
- in relazione al raggiungimento o meno degli obiettivi dovrà indicare le cause del mancato conseguimento degli stessi, al fine di elaborare progetti più coerenti e fattibili nell'ambito della situazione di contesto e organizzazione vissuta. Si dovranno comunque, esplicitare ed analizzare le ragioni per cui si propone la modifica dell'assetto tabellare precedente.

Il progetto organizzativo di ciascun ufficio dovrà analizzare:

- lo stato dell'ufficio e dei servizi, indicando le risorse umane e materiali a disposizione per l'esercizio della giurisdizione e la loro utilizzazione in un'ottica di ottimizzazione anche economica delle stesse, al fine di raccordare i servizi amministrativi e gli obiettivi e migliorare l'andamento dei settori amministrativi connessi all'esercizio della giurisdizione;
- i carichi di lavoro ed i flussi delle pendenze, adeguatamente scomposti – quantitativamente e qualitativamente – per ciascun ufficio e, se esistenti, per ciascuna delle diverse sezioni dell'ufficio, secondo schemi predisposti dal Consiglio superiore della magistratura, che potranno essere incrementati con ulteriori dati omogenei al fine di consentire una più compiuta rappresentazione del carico di lavoro dell'ufficio e delle eventuali cause di disfunzione dell'intero ufficio o delle sue diverse sezioni. A tale scopo, effettuate le riunioni preliminari con i magistrati e con il personale amministrativo, dovranno essere presi gli opportuni contatti con i magistrati referenti informatici distrettuali, con il magistrato di riferimento per l'informatica dell'ufficio, con i magistrati designati per la raccolta di dati per indagini statistiche finalizzate al monitoraggio nei singoli uffici e con il personale addetto a compiti di rilevazione statistica, dovrà essere richiesta la collaborazione preventiva della Commissione Flussi costituita presso il Consiglio giudiziario.

5.2. Il Consiglio giudiziario, per esprimere parere sull'idoneità del progetto organizzativo al raggiungimento degli obiettivi da perseguire e sulla coerenza ed idoneità a tale scopo della conseguente proposta tabellare, anche all'esito dei risultati conseguiti nel biennio precedente, terrà conto di eventuali osservazioni e deduzioni presentate e valuterà la correttezza dell'analisi dei flussi posta a base del programma organizzativo dell'ufficio e, in caso di osservazioni o, comunque, ogni qual volta lo riterrà necessario chiederà il parere della

Commissione Flussi.

Va decisamente affermata la importanza e la centralità dell'analisi, quantitativa e qualitativa, dei carichi di lavoro, dei flussi e delle pendenze, adeguatamente scomposti per ciascun ufficio e, eventualmente, per ciascuna sezione dell'ufficio, nella predisposizione del progetto organizzativo e nelle successive variazioni che lo modificano. La necessità che in ogni distretto tale analisi avvenga su basi di dati credibili ed omogenei sia in ambito distrettuale che nazionale impone al Consiglio superiore della magistratura di intervenire in primo luogo nell'ambito di ogni singolo distretto:

- per risolvere le criticità emerse in relazione alle modalità di inserimento dei dati nei registri e di estrazione dagli stessi, nonché alla fedeltà dei dati ed all'analisi degli stessi;
- per meglio regolare i rapporti delle Commissioni Flussi con gli uffici ed i Consigli giudiziari;
- per un più proficuo rapporto con le articolazioni territoriali delle direzioni di statistica e dei sistemi informativi automatizzati del Ministero della giustizia.

A tale scopo, ribadita l'importanza del ruolo svolto in prima battuta dalle Commissioni Flussi nell'attività di collaborazione preventiva ai dirigenti e di verifica ed analisi dei dati posti a fondamento del progetto organizzativo, appare in primo luogo opportuno meglio regolamentare la loro composizione ed attività.

Per fornire una più adeguata rappresentatività delle esperienze professionali e/o territoriali, nei distretti con oltre 300 magistrati le Commissioni Flussi saranno composte oltre che da almeno due componenti del Consiglio giudiziario, dai magistrati referenti distrettuali per l'informatica, da tre e non solo due magistrati per il settore civile, di cui almeno uno per il settore lavoro, da tre e non solo due magistrati per il settore penale. Inoltre i Consigli giudiziari avranno cura che nella composizione delle Commissioni Flussi sia il più possibile garantita la rappresentanza di diversi uffici del distretto.

Ciascuna commissione flussi potrà elaborare un proprio regolamento, da sottoporre all'approvazione del Consiglio giudiziario del distretto presso cui opera, al fine di regolamentare la periodicità delle riunioni e il numero minimo di partecipanti necessario per la validità delle stesse. Si sottolinea che il regolamento dovrà risultare soprattutto funzionale al lavoro della commissione stessa e come tale quindi dovrà privilegiare soluzioni che offrano legittimità e flessibilità di lavoro.

La convocazione ed il coordinamento dei lavori della commissione, con l'indicazione dell'ordine del giorno e la assegnazione delle pratiche ai relatori, competeranno al componente del Consiglio giudiziario, facente parte della Commissione Flussi, designato dallo stesso Consiglio giudiziario.

Ove non venga costituito un apposito ufficio di segreteria, per gli adempimenti amministrativi e di segreteria la Commissione Flussi si avvarrà dell'ufficio di segreteria del Consiglio giudiziario.

Per una più corretta interpretazione ed analisi dei dati a sua disposizione la Commissione Flussi potrà essere integrata – d'intesa con il Ministero della giustizia – dai funzionari e/o collaboratori statistici in servizio presso gli uffici di Corte di appello e di Procura generale, quali consulenti. A tal fine il Consiglio superiore della magistratura provvederà a sollecitare il Ministero della giustizia a coprire le relative vacanze e, comunque, a garantire la presenza di almeno una professionalità statistica per ogni distretto.

Al fine di monitorare la completezza e continuità di inserimento dei dati nei registri informatizzati e prevenire l'insorgere di criticità nella estrazione degli stessi, i magistrati referenti distrettuali per l'informatica svolgeranno una continua funzione di raccordo tra i magistrati di riferimento per l'informatica dei singoli uffici giudiziari, i magistrati designati per la raccolta di dati per indagini statistiche finalizzate al monitoraggio nei singoli uffici, il CISIA di riferimento, i tecnici della locale assistenza sistemistica e i dirigenti delle cancellerie.

5.3. Esaurita da parte di ogni Consiglio giudiziario l'espressione del parere sui programmi organizzativi proposti da ogni ufficio giudiziario e, conseguentemente, sulle relative tabelle, per poter approvare o meno gli stessi si impone a questo Consiglio superiore un'attenta opera di verifica, sostanziale e non solo formale, dell'adeguatezza sia dei citati progetti organizzativi che delle relative tabelle al raggiungimento degli obiettivi prefissati da ciascun dirigente.

E' da rilevare, a questo punto, che, nell'incontro tenuto il 16 marzo dalla Settima Commissione del CSM con i rappresentanti di tutte le Commissioni Flussi distrettuali, è emersa una realtà a macchia di leopardo tra le metodologie di rilevamento ed analisi utilizzate dalle Commissioni Flussi distrettuali, che appaiono agire in modo isolato, con una sostanziale disomogeneità dei dati relativi a distretti diversi e, talora, anche nell'ambito di uno stesso distretto.

Ciò non è ammissibile in quanto non favorisce la comparabilità e di conseguenza l'apprendimento delle migliori pratiche all'interno del sistema nazionale.

Appare evidente infatti che i dati forniti dai singoli uffici giudiziari debbano essere comparabili a livello nazionale e a tal fine è necessario che essi siano omogenei ed abbiano lo stesso grado di coerenza e di affidabilità, perché solo in tal modo potranno essere considerate omogenee le analisi qualitative e quantitative dei carichi di lavoro, flussi e pendenze compiute in ogni distretto sulla base dei dati in questione e poste a fondamento dei progetti di organizzazione ed il Consiglio superiore potrà effettuare in modo credibile le opportune comparazioni tra uffici giudiziari.

L'attività di verifica che si impone all'organo consiliare, pertanto, non è facile, soprattutto se da compiere in tempi ragionevoli e da accompagnare ad una più complessiva attività di omogeneizzazione delle definizioni dei dati, delle loro modalità di inserimento, di estrazione e di analisi e ancor più se il Consiglio superiore della magistratura vuole curare la diffusione di una cultura dell'organizzazione, con adeguata **crescita della relativa professionalità** e creando una rete delle Commissioni Flussi perché le stesse possano operare in modo coordinato e non isolato.

Appare necessaria, quindi, la creazione di una struttura centrale, di supporto al

Consiglio superiore, che, in relazione alle attività predette, semplifichi e favorisca i processi di valutazione e decisione del Consiglio superiore della magistratura su strategie, attività e regole, elaborando istruttorie ed analisi adeguate al fabbisogno informativo del Consiglio superiore della magistratura stesso, togliendo dall'attuale isolamento in verticale ed orizzontale le Commissioni Flussi distrettuali, istituzionalizzando e qualificando gli interscambi di informazione e di apprendimento oggi fondati principalmente su base volontaria. Una struttura di supporto con due *stakeolders* di riferimento ben distinti, il Consiglio superiore della magistratura da una parte e le Commissioni Flussi dall'altra, che abbia una funzione non "ispettiva" ma di "servizio" per i referenti locali e di informazione e diffusione delle informazioni fra uffici giudiziari.

Una struttura, denominata **Struttura Tecnica per l'Organizzazione**, coordinata e diretta dalla Settima commissione, composta da dieci magistrati (numero che si reputa adeguato per sfruttare la pluralità di esperienze) che abbiano maturato esperienza in tema di organizzazione ed informatizzazione degli uffici, di analisi dei flussi, carichi di lavoro e pendenze, che, sulla base del tempo e delle risorse a loro disposizione, opereranno in piena sintonia con il Consiglio superiore, del quale dovranno costituire il *think thank*, e che dovranno anche avere adeguata capacità di comunicazione e confronto rispetto ai magistrati locali di riferimento.

Detta struttura dovrebbe:

- acquisire ed analizzare informazioni sia a livello nazionale sia provenienti dalla Commissioni Flussi distrettuali, utili al Consiglio superiore della magistratura per indirizzare il sistema della magistratura ed adeguare le strategie e le regole alle esigenze emergenti, provvedendo, poi, ad un'opera di diffusione ed informazione sulle strategie e piani operativi realizzati dal Consiglio superiore della magistratura e promuovendo attività di confronto e crescita della cultura organizzativa e di analisi in sede locale, d'intesa con le strutture dell'autogoverno centrale e decentrate a ciò preposte;
- favorire l'analisi delle "buone prassi metodologiche ed operative", per verificarne l'efficienza e l'efficacia e, se ritenute idonee dal Consiglio superiore della magistratura, favorirne la diffusione, al fine di garantire omogeneità e qualità delle attività a livello nazionale;
- supportare il Consiglio superiore della magistratura nella realizzazione degli interventi stabiliti dal Consiglio stesso e nelle attività di analisi e valutazione dei risultati operativi ottenuti grazie alla attività di indirizzo e regolamentazione;
- supportare, quindi, il Consiglio superiore della magistratura nella definizione periodica del fabbisogno informativo e formativo in tema di organizzazione, analisi dei carichi di lavoro, dei flussi e delle pendenze, sia a livello centrale che locale;
- promuovere una diffusione e gestione omogenea delle attività e delle strumentazioni anche informatiche sottese al presidio locale dei processi di organizzazione e di analisi dei flussi, delle pendenze e dei carichi di lavoro;

- offrire servizi di assistenza e “consulenza” a specifiche richieste di intervento locali;
- supportare il Consiglio superiore della magistratura nell’interscambio informativo, nel confronto e nelle deliberazioni comuni con il Ministero della giustizia, in particolare con la Direzione generale di statistica e con la Direzione generale dei sistemi informativi automatizzati;
- diffondere gli indirizzi e le deliberazioni del Consiglio superiore della magistratura a tutti i responsabili di riferimento a livello locale;
- attivare e diffondere nei singoli uffici giudiziari, la sperimentazione e l’utilizzazione di tecniche di *case management*, capaci di assecondare la crescita e l’evoluzione professionale di tutti gli attori del processo (magistrati, avvocati, cancellieri) verso obiettivi di programmazione condivisa degli interventi e di governo delle risorse, anche in attuazione dei principi e degli obiettivi di cui all’art. 47 quater O.g..

I componenti di detta struttura saranno individuati dal Consiglio superiore della magistratura previo interpello. L’incarico avrà durata biennale e, per assicurare alla struttura la dovuta continuità di indirizzo ma garantire, al contempo, il ricambio graduale dei suoi componenti, potrà essere rinnovato, a richiesta, per non più di due volte, ciascuna per la durata di un anno.

Occorre segnalare, infine, che l’effettiva istituzione ed operatività di questa struttura resta, allo stato, subordinata all’adozione delle necessarie modifiche regolamentari da parte del Consiglio superiore della magistratura, nonché, comportando la stessa un onere a carico del Consiglio, della verifica della compatibilità economica.

Si tratta, invero, di adempimenti preliminari necessari, i cui tempi di definizione saranno, verosimilmente, ragionevolmente contenuti e non appaiono ostativi alla previsione, sin da ora, della realizzazione di questa struttura ausiliaria.

6. Gli interventi informatici.

Non meno importante – anche se rivolto ad altri aspetti – è l’intervento sul piano informatico.

L’attuale sistema, strettamente collegato alla procedura tabellare, è, in gran parte, impostato con modalità (in ispecie con l’inserimento di file word) che non consentono – se non con l’esame dell’intero testo – la percezione della vigente organizzazione dell’ufficio.

L’individuazione degli aspetti effettivamente operativi – di immediata esecutività – richiede, inoltre, una disamina complessa, spesso parcellizzata, che investe le variazioni tabellari e richiede un consistente dispendio di tempi.

Si tratta, invero, di un modello che, all’epoca della sua realizzazione, consentiva di avere una informazione più ampia anche se di non agevole consultazione e che permetteva di introdurre nella stessa cultura dei dirigenti degli uffici giudiziari la percezione dei parametri

organizzativi immessi con il d.lgs. 51/1998 e del portato della più che decennale elaborazione consiliare.

Il Consiglio, peraltro, ha avviato, in questo periodo di tempo, una varietà di iniziative finalizzate ad acquisire dati ed elementi utili per una diversa impostazione del sistema informatico (e la realizzazione di una nuova versione del programma Valeri@), dati che richiedono in alcuni casi – in quanto già codificati – una migrazione e la trasposizione in termini utilizzabili per il nostro sistema informatico e, in altri, una formalizzazione, una codifica ed anche un inserimento dati (*data entry*).

La logica dell'intervento, del resto, è quella di rendere più agile e semplice la composizione della struttura organizzativa del progetto tabellare, in termini non equivoci ed in grado di fornire, con chiarezza e rapidità, elementi informativi sia su uno specifico ufficio che su profili di organizzazione di rilevanza generale.

In tal modo, inoltre, si recupera una parte dell'originaria impostazione conoscitiva poiché l'inserimento informatico dei dati e l'intera procedura informatica, in posizione ora solo accessoria alla procedura tabellare, acquista valore in funzione della conoscenza vuoi dell'assetto organizzativo dell'ufficio conseguente alle proposte formulate, vuoi – in relazione alle delibere assunte ed ai provvedimenti dichiarati immediatamente esecutivi – dell'effettiva situazione operativa dell'ufficio, informazioni che possono essere tratte dalla generalità degli uffici giudiziari.

Questo intervento, in quanto sganciato dalla procedura tabellare, può, invero, essere condotto in termini di maggiore respiro e richiederà il coinvolgimento della struttura tecnica del Consiglio anche ai fini di una più ragionata scansione dei tempi e delle modalità di attuazione.

Allo stato, peraltro, possono essere indicati, in termini generali, i passaggi fondamentali che sarà necessario porre in essere e in particolare:

a) occorre, in primo luogo, codificare le materie civili ed i reati penali ovvero migrare, all'interno del sistema tabellare, eventuali codifiche già effettuate.

Con riguardo al settore civile, in particolare, il Consiglio, a suo tempo, ha collaborato con il Ministero della giustizia nell'ambito delle codifiche delle materie civili funzionali alla Nota di Iscrizione a ruolo. Tali indicazioni, già in uso presso gli uffici, possono essere utilmente mutate pure nell'ambito in esame.

Con riguardo al settore penale, invece, il Consiglio, con un apposito gruppo di lavoro, nel 2001 effettuò una analisi per la catalogazione dei reati. Questo lavoro (non esaustivo ma con l'indicazione di una classe residuale), nonostante la previsione esplicitamente contenuta nella delibera, non venne successivamente aggiornato con le innovazioni normative intervenute. Occorre, quindi, valutare se detta elaborazione sia ancora attuale e se debba essere aggiornata per procedere alla successiva codifica e all'inserimento dei dati ovvero se sia opportuno rapportarsi con altri soggetti istituzionali che abbiano già effettuato una ampia e analitica elencazione (mutuando, ad esempio, le indicazioni predisposte dal Casellario ovvero quelle in uso presso gli uffici giudiziari (RE.GE.)).

L'elencazione informatica delle materie civili e dei reati è idonea a consentire una più precisa ripartizione degli affari tra le sezioni e tra i magistrati.

b) Il Consiglio ha, tra il 2004 ed il 2006, proceduto ad una ricognizione – alla luce delle proposte e delle conseguenti delibere favorevoli assunte nei bienni precedenti – dei criteri di assegnazione degli affari, di sostituzione e di formazione dei collegi.

Si tratta, pertanto, di procedere all'inserimento dei relativi dati. Questa elaborazione, attuata solamente in termini descrittivi, richiede, peraltro, una formalizzazione in termini analitici (così da rendere le informazioni validamente utilizzabili), la successiva codifica e un *data entry*.

L'utilizzazione di queste categorie di informazioni è idonea a consentire la formalizzazione del contenuto della proposta mediante la semplice selezione – per la sezione e per i magistrati – dei criteri prescelti.

Va precisato, sul punto, che le indicazioni – formalizzate e codificate – messe a disposizione dal Consiglio ai Dirigenti degli Uffici non costituiscono un elenco chiuso e prescrittivo, ma, anzi, debbono essere intese come ideate secondo una modalità “aperta”.

La prospettiva su cui il Consiglio, nell'esercizio delle sue funzioni di autogoverno della magistratura, ha articolato le proprie scelte nell'ambito dei profili organizzativi non è mai stata – salvi solo i limiti conseguenti alle indicazioni normative – quella di imporre, apoditticamente, criteri predefiniti, né di privilegiare, in termini assoluti, un modulo organizzativo su tutti gli altri, appartenendo questi aspetti alla discrezionalità, ancorata alla situazione esistente e alla razionalità della valutazione, delle scelte proprie dei dirigenti degli uffici giudiziari.

Ne consegue, in particolare, che la concreta organizzazione dell'ufficio – la sua ripartizione in sezioni, la costituzione di sezioni specializzate, la ripartizione dell'organico tra il settore civile e quello penale, etc. – resta nell'ambito delle scelte proprie del dirigente, che articolerà le proprie determinazioni in relazione alle dimensioni territoriali e di organico dell'ufficio, alla natura ed entità degli affari da trattare, alle priorità che saranno specificamente valutate.

Ne consegue altresì, con riguardo alla specifica questione in esame, che rimane nella piena facoltà del dirigente dell'ufficio adottare criteri aventi il carattere della effettiva novità rispetto a quelli messi a disposizione, criteri che, conseguentemente, dovranno essere, di volta in volta, formalizzati e codificati con implementazione del sistema informatico.

c) Devono essere introdotti i “controlli” afferenti alle strutture organizzative dell'ufficio (ad esempio: prevedere che le sezioni non sono ammissibili se costituite da meno di 5 giudici, indicando anche le relative eccezioni; prevedere che lo stesso magistrato non può far parte di più sezioni, indicando anche qui le relative eccezioni; etc...).

Questo intervento presuppone uno studio preliminare dei dati normativi – avviato finora solo informalmente dal Consiglio – che consenta l'elaborazione dell'insieme delle regole (con le relative eccezioni) che debbono necessariamente accompagnare qualsiasi modello organizzativo.

Una volta effettuata l'analisi sarà, quindi, necessario procedere ad una traduzione delle regole in termini di software.

d) Con riguardo alle variazioni tabellari è pure necessario procedere ad una codifica della tipologia di variazione (es. "movimento" per i concorsi interni) così da facilitare sia l'inserimento del dato sia la ricognizione della tipologia di intervento.

e) Il sistema, inoltre, deve essere strutturato in modo da consentire sia l'esame dei dati inseriti ma non ancora esecutivi (proposte tabellari e provvedimenti di variazione non esecutivi), sia la rappresentazione della situazione concretamente operativa nella realtà del momento (provvedimenti comunque deliberati dal Consiglio e variazioni dichiarate esecutive ancorché non ancora deliberate).

f) In una prospettiva a regime, infine, il sistema va concepito in modo da prevedere la possibilità di inserire anche i provvedimenti di variazione provvisoria, le supplenze e le applicazioni (interne, endodistrettuali, infradistrettuali ed extradistrettuali, la destinazione dei magistrati distrettuali), misure normalmente dotate di immediata esecutività e idonee ad incidere sensibilmente sulla effettiva situazione dell'ufficio e, quindi, sulla rappresentazione reale delle risorse in uso.

Al di là degli interventi sopra delineati – la cui concreta realizzazione richiederà una interazione con varie professionalità ed una attenta attività di elaborazione e studio oltre che ad un periodo di collaudo con alcuni uffici e, successivamente, una certa attività di formazione presso il personale degli uffici giudiziari – appare necessario prevedere l'adozione di alcuni adeguamenti in via immediata alla luce delle innovazioni delineate sulla procedura tabellare.

Non vi è ragione, infatti, né di abbandonare l'invio elettronico del testo della proposta, né – sia pure conservando provvisoriamente modalità meno analitiche – di trascurare l'aggiornamento della situazione organizzativa degli uffici giudiziari.

L'adozione delle nuove modalità di rappresentazione dello stato degli uffici, del resto, ben potrà essere adottata – proprio perché separata dalla procedura tabellare – anche nel corso del periodo di vigenza delle prossime tabelle.

7. Incontro con i dirigenti degli uffici giudiziari.

L'importanza del momento – sia sul piano ordinamentale, sia per l'esperienza acquisita – e la rilevanza delle innovazioni che si vogliono introdurre richiede che le valutazioni offerte dal Consiglio con la presente deliberazione generale (in specie su taluni profili) costituiscano oggetto di un ampio, ragionato e diretto dibattito con i dirigenti degli uffici giudiziari (oltre che con gli altri protagonisti del procedimento tabellare).

La consapevolezza che alle verifiche di carattere puramente formale circa gli assetti organizzativi degli uffici occorre sempre più affiancare un controllo diffuso di carattere sostanziale in termini di resa e qualità del servizio, di produttività e rendimento, in altri termini *di effettività della giurisdizione*, trova il suo naturale completamento in un momento partecipativo di confronto generale, che costituisce l'espressione vitale dell'autogoverno della magistratura e che deve intervenire prima di dare effettivo corso alla nuova circolare e prima

di procedere alla redazione della nuova circolare sulla formazione delle tabelle, che terrà conto delle osservazioni espresse dai dirigenti degli uffici giudiziari.

Un tale incontro – che sarà tenuto nell'autunno del 2007 – non costituisce, in altri termini, una mera formale riproposizione di altre analoghe iniziative svolte negli anni passati, il cui obiettivo, oltre a quello di coinvolgere i magistrati ed i dirigenti, mirava a realizzare dei momenti di verifica e di riscontro, ma, eventualmente, si ricollega, in chiave ideale e funzionale, al primo degli incontri organizzati dalla Settima Commissione il 20 e 21 febbraio 1999 in occasione della entrata in vigore della riforma del giudice unico.