



n. dg. GAB. 21/09/2015.0005020.10

Il Ministro della Giustizia

ATTO DI INDIRIZZO PER L'ANNO 2016

Premessa

Il presente Atto di indirizzo definisce le priorità politiche da realizzarsi nel 2016 ad opera dei centri di responsabilità amministrativa, così avviandosi il processo di pianificazione strategica - in linea con il processo di formazione del bilancio di previsione per l'anno 2016 - come regolamentato dal decreto legislativo n.286/99 e dal decreto legislativo n.150/09.

Attesa la natura triennale della programmazione, nella definizione delle priorità politiche per l'anno 2016 non si potrà che operare nel solco delle scelte di indirizzo politico effettuate nell'anno appena trascorso, così evidenziando la continuità delle azioni già intraprese ed i profili di innovazione che si intende implementare.

Ciò che appare mutato, rispetto all'atto di indirizzo 2015, è il contesto esterno di riferimento, attualmente contrassegnato da una lenta ripresa dell'economia, che spinge le principali organizzazioni internazionali a rivedere al rialzo le stime di crescita per l'area dell'Euro e per l'Italia.

Pur in presenza di un miglioramento delle prospettive di crescita del Paese, l'impegno a favore di un incisivo processo di rinnovamento dell'assetto organizzativo e l'obiettivo di riforme finalizzate alla razionalizzazione e al contenimento della spesa pubblica non possono però venire meno.

Proprio l'esistenza di un quadro macroeconomico più favorevole, infatti, deve indurre a portare avanti speditamente le riforme strutturali necessarie al recupero della produttività, attraverso la riduzione dei costi e la semplificazione amministrativa e, con particolare riguardo ad un *asset* nevralgico per il Dicastero della Giustizia quale è la giustizia civile, attraverso l'eliminazione dei fattori legati all'incertezza dei tempi di risposta del processo al cittadino e alle imprese.

Permane invero l'esigenza, per ridurre il *deficit* competitivo del Paese, di lavorare per l'ottimizzazione delle risorse, attraverso il perseguimento degli obiettivi di risanamento strutturale, di consolidamento dei conti pubblici e di creazione delle condizioni per una duratura crescita economica.

A tali obiettivi di maggiore efficienza del sistema, tramite il recupero di risorse e la razionalizzazione delle attività è improntato il nuovo regolamento di organizzazione del Ministero, approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 84 del 15 giugno scorso e di cui sono attualmente in elaborazione i decreti attuativi.

Il nuovo assetto organizzativo dell'amministrazione si fonda su una più efficace riallocazione delle funzioni amministrative ed una semplificazione delle procedure, da attuarsi attraverso la riduzione degli uffici dirigenziali e delle dotazioni organiche, allo scopo di garantire una maggiore efficienza del sistema, eliminando duplicazioni di funzioni omogenee tra Dipartimenti e procedendo ad una corretta riallocazione del personale, secondo le effettive esigenze dell'amministrazione.

In questo contesto, ciascun Centro di responsabilità, negli ambiti di rispettiva competenza, è chiamato a rimodulare i propri obiettivi strategici e i relativi programmi operativi, nonché gli indicatori di valutazione dei risultati, attraverso una sistematica verifica e valutazione delle priorità dei programmi.

Nell'ambito delle priorità politiche, ciascun centro di spesa dovrà migliorare la propria capacità di dare concreta attuazione in tempi rapidi e certi agli obiettivi prefissati, ponendo attenzione, già nella fase di programmazione e progettazione, all'analisi delle sequenze procedurali necessarie per la concreta attuazione e le relative tempistiche e all'individuazione e alla valorizzazione di indicatori di risultato da associare agli obiettivi, finalizzate ad un rafforzamento della fase di monitoraggio e di valutazione degli effetti, privilegiando la fissazione di obiettivi specifici e, quindi, "misurabili", assicurando altresì il massimo coordinamento tra i documenti di individuazione degli obiettivi strategici ed i dati ricavabili dalla contabilità economico-analitica per centri di responsabilità.

A tal fine dovrà essere possibile la misurazione dei risultati, migliorando i sistemi e i metodi per la definizione e la verifica degli indicatori, mediante l'adozione, da parte di tutti i Centri di Responsabilità, di un'unica piattaforma operativa ed ulteriormente affinando i meccanismi di controllo interno e di valutazione del personale e dei dirigenti – anche per il tramite di periodiche rilevazioni effettuate dall'ufficio statistico - con l'obiettivo di raggiungere standard qualitativi soddisfacenti, di riconoscere il merito e di valorizzare le singole capacità.

In tale ottica, saranno consolidate le azioni tese all'ottimizzazione dell'efficienza e della trasparenza di cui al decreto legislativo n. 33/2013 e al rafforzamento delle misure finalizzate alla prevenzione della corruzione di cui alla legge n.190/2014, in prosecuzione dell'attuazione del ciclo di gestione della performance e del collegato "Sistema di misurazione e valutazione della Performance".

Tali azioni e misure, esplicitate nei relativi documenti di programmazione seguendo la logica d'interazione ed integrazione, permetteranno al Ministero di dare piena attuazione, oltre alle proprie specifiche finalità istituzionali, anche ai principi

generali applicabili a tutte le Amministrazioni Pubbliche e ai pubblici funzionari, quali i principi di imparzialità e di buon andamento.

Per assicurare il necessario coordinamento delle iniziative funzionali con un impiego il più razionale possibile delle risorse disponibili ai fini dell'organizzazione del sistema giustizia, anche per il tramite della programmazione europea e nazionale dei fondi comunitari, ed essendo chiamato il Ministero, quale Organismo Intermedio di Gestione, allo svolgimento di compiti di impulso, attuazione, controllo e rendicontazione dei progetti finanziati dall'UE, nel nuovo assetto organizzativo del Ministero è stata prevista l'istituzione di una struttura temporanea di livello dirigenziale, che opererà nell'ambito delle funzioni di programmazione, di indirizzo e controllo della Conferenza dei capi dipartimento.

L'amministrazione dovrà poi procedere ad elaborare una nuova politica di gestione del personale, realizzando iniziative di formazione-informazione tese allo sviluppo delle conoscenze per la semplificazione delle procedure e per la diffusione della cultura del risparmio.

Nell'ambito degli interventi di ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e di valorizzazione delle risorse umane, sarà, inoltre, di rilevante importanza programmare azioni finalizzate al benessere organizzativo, anche attraverso la predisposizione di azioni utili alla diffusione della cultura della parità di genere.

Particolare rilievo dovrà essere dato all'attività di sviluppo del programma di razionalizzazione della spesa per beni e servizi al fine di contribuire a garantire il funzionamento del sistema e il contenimento dei costi, in un'ottica di revisione della spesa, proseguendo nelle azioni di ottimizzazione delle risorse, dando massimo impulso ai piani di risparmio dei consumi.

In tale ottica, dovranno essere elaborati progetti di reingegnerizzazione dei processi di maggior rilievo sul piano tecnologico, al fine di migliorare l'efficienza e la qualità del servizio offerto.

Il Ministero della giustizia proseguirà, quindi, nell'opera di piena digitalizzazione dei servizi resi al cittadino, attraverso un'ampia diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, coerentemente con l'obiettivo di razionalizzazione prefissato.

Sempre nell'ambito dell'attività finalizzata al contenimento ed alla razionalizzazione della spesa, si dovrà rafforzare l'impegno ad una tempestiva utilizzazione delle risorse finanziarie disponibili allo scopo di ridurre il debito dell'amministrazione nei confronti dei privati ed i tempi di pagamento relativi agli

acquisti di beni, servizi e forniture.

Occorrerà accentuare lo sforzo organizzativo e di mezzi finalizzati all'abbattimento del debito derivante dalla cd. "legge Pinto", in particolare favorendo la massima tempestività dei pagamenti in sede centrale (anche grazie alla convenzione stipulata dal Dipartimento Affari Giustizia con Banca d'Italia) dei nuovi decreti di condanna, così da consentire alle Corti di Appello di concentrare l'impegno sul pagamento dei debiti pregressi.

Particolare attenzione nell'ambito dell'applicazione delle misure organizzative e di razionalizzazione per gli uffici giudiziari dovrà porsi a far sì che i livelli dei servizi siano resi omogenei e uniformi sul territorio nazionale, supportando gli uffici maggiormente in sofferenza, anche in relazione alle recenti emergenze determinate dall'aggravamento del fenomeno dei flussi migratori sul nostro suolo nazionale, che indubbiamente richiede l'approntamento di urgenti e specifiche soluzioni per alcune realtà del sud Italia.

Sempre nell'ottica della razionalizzazione e trasparenza della spesa, dovrà, infine, in tempi brevi, essere completata la procedura per l'indizione di una gara unica nazionale per i servizi tecnici in materia di intercettazioni telefoniche, telematiche ed ambientali.

Una complessiva collaborazione di tutti i centri di responsabilità dovrà necessariamente accompagnare un passaggio storico: dal 1 settembre scorso tutte le funzioni in materia di gestione degli uffici giudiziarie sono transitate dai Comuni al Ministero della Giustizia.

Il passaggio delle spese di funzionamento degli uffici giudiziari al Ministero chiamerà il Ministero stesso ad un enorme impegno organizzativo, non solo in termini di revisione delle articolazioni e uffici centrali dedicati alla gestione di tale processo, ma anche per l'individuazione dei migliori strumenti per il supporto agli uffici giudiziari coinvolti, nonché al fine di assicurare la dovuta e adeguata formazione al personale amministrativo che sarà chiamato ad occuparsi della contrattualistica e delle ulteriori questioni inerenti alla gestione delegata delle spese di funzionamento. Ciò non di meno tale passaggio della gestione delle spese funzionali degli uffici dai Comuni al Ministero potrà costituire una occasione per la razionalizzazione e migliore organizzazione delle risorse nonché per porre le basi di una diversa visione dell'organizzazione dei rapporti tra amministrazione centrale e periferica.

La complessità delle questioni da affrontare richiede inoltre la fattiva collaborazione di tutti i soggetti istituzionali coinvolti in modo da trovare soluzioni utili

per i differenziati contesti.

Al riguardo, ho già provveduto a sottoscrivere con il Presidente dell'ANCI la convenzione quadro, prevista dalla legge, che potrà consentire, sulla base di accordi locali, di utilizzare dietro il conferimento di un corrispettivo al Comune il personale oggi impiegato a diverso titolo, nella gestione di alcuni servizi individuati espressamente nella legge.

Il processo di innovazione in atto è volto a rafforzare sempre di più l'immagine del Ministero della giustizia quale interlocutore privilegiato per un sistema giudiziario efficiente e vicino ai cittadini.

Questa finalità impone di collocare sempre più al centro della missione istituzionale i fruitori dei servizi creando valore, erogando servizi di qualità, individuando azioni di miglioramento in grado di garantire risultati immediati in termini di semplificazione dei processi, efficacia ed economicità, anche attraverso la ricerca di sinergie e forme di integrazione con altri soggetti pubblici.

Si tratta di un grande cambiamento per dimensioni, complessità e radicalità che impone una profonda riflessione sul tema delle risorse umane coinvolte, *in primis* dei titolari dei C.R.A. quale snodo essenziale tra l'organo di indirizzo politico ed il corpo organizzativo deputato all'attuazione concreta delle scelte effettuate a livello strategico.

In tale ambito, la riorganizzazione dell'assetto ministeriale si colloca come funzionale al progetto politico complessivo di efficientamento del sistema giustizia, tramite la semplificazione e la razionalizzazione delle risorse.

Un apparato amministrativo efficiente non può poi prescindere dal completamento, in tempi brevi, delle riforme avviate nell'anno 2014, allo scopo di ricondurre il sistema giudiziario agli *standard* qualitativi che il Paese e la comunità internazionale si attendono.

E' noto, infatti, che l'inefficienza del sistema giudiziario italiano, soprattutto nel settore civile, ha finora costituito un freno alla crescita economica del Paese, scoraggiando gli investitori stranieri.

In tale direzione operano molti degli interventi riformatori in corso e di quelli in via di definizione all'esame del Parlamento (penso al disegno di legge di riforma del processo civile).

Proprio nella consapevolezza che l'azione riformatrice del sistema giudiziario non possa prescindere da un ripensamento complessivo dell'organizzazione dell'ordinamento giudiziario e dei meccanismi che sovrintendono all'organo di autogoverno, con decreto del 12 agosto scorso, ho istituito due commissioni di studio,

composte da autorevoli personalità provenienti dalla comunità scientifica, dalla magistratura e dall'avvocatura, con l'incarico, l'una, di predisporre un progetto di riforma dell'ordinamento giudiziario, nella prospettiva dell'aggiornamento e della razionalizzazione dei profili di disciplina, l'altra, con l'incarico di elaborare uno schema di riforma della disciplina legale in materia di costituzione e funzionamento del Consiglio Superiore della Magistratura, tenendo conto anche delle iniziative di "autoriforma" e delle proposte elaborate dallo stesso CSM.

Le politiche di cooperazione internazionale dovranno infine operare sulla scorta di quanto compiuto nell'anno appena trascorso, anche nell'ambito dell'esperienza della Presidenza italiana della Commissione europea, proseguendo alla definizione dei nuovi orientamenti strategici per l'area di libertà, sicurezza e giustizia, in primo luogo con riferimento ai temi della protezione dei dati e del negoziato istitutivo della Procura europea.

La cooperazione internazionale dovrà poi continuare ad orientare e dare impulso alle politiche in ordine al trasferimento dei detenuti stranieri verso i paesi di origine, in coerenza con le finalità rieducative della pena e della riduzione dell'affollamento carcerario.

Il crescente aggravarsi dei fenomeni migratori verso l'Europa, rende infatti impellente lo studio di soluzioni operative e normative, oltre che la ricerca di nuovi canali di collegamento tra le autorità giudiziarie dei diversi paesi in vario modo interessate al fenomeno.

Giustizia civile

L'efficienza della giustizia civile è un fattore decisivo per la ripresa economica del Paese oltre che fondamentale terreno di contatto quotidiano per rinnovare nei cittadini la fiducia nella legalità.

Nell'atto di indirizzo dello scorso anno avevamo posto quale obiettivo quello della riduzione delle cause in ingresso nei Tribunali per consentire la riduzione dell'arretrato.

Quest'anno possiamo annunciare, con il conforto delle statistiche a consuntivo, particolarmente capillari e attendibili anche grazie alla ormai completa possibilità di utilizzo per i dati del settore civile del *datawarehouse*, che le misure normative ed organizzative adottate hanno consentito il raggiungimento di importanti risultati.

I dati, raccolti e elaborati dall'Osservatorio per il monitoraggio degli effetti

sull'economia delle riforme della giustizia, istituito presso il Ministero nel giugno 2014, presieduto da Paola Severino, rilevano infatti un *trend* molto positivo, che induce a proseguire nell'azione riformatrice intrapresa.

Il 2014 fa registrare un ulteriore calo delle pendenze nazionali di affari civili che si sono attestate a quota 4,8 milioni, ossia ben 260 mila cause in meno rispetto al 2013.

Dal momento che la produttività del sistema giudiziario è sostanzialmente costante intorno ai 4,5 milioni di definizioni annue, ne deriva che la diminuzione delle pendenze è dovuta alla significativa riduzione delle cause in ingresso (circa 4,2 milioni nel 2014).

Ma c'è di più. Se si tiene conto che oltre 300 mila affari in lavorazione nei nostri tribunali sono di competenza del giudice tutelare e rappresentano quindi fascicoli che non hanno una scadenza che dipende dal lavoro del giudice ma hanno per loro naturale destinazione una connotazione gestoria, potendo durare per tutta l'esistenza in vita del soggetto tutelato, ecco che la reale pendenza di contenzioso e di altri affari civili si attesta sotto quota 4,5 milioni.

I primi dati del 2015 confermano la tendenza alla riduzione delle iscrizioni di nuove cause, il che fa ben sperare per una ulteriore diminuzione delle pendenze che potrebbe raggiungere quota 4,2-4,3 milioni a fine 2015, e addirittura quota 4 milioni a fine 2016, al netto dell'attività del giudice tutelare e a parità di altre condizioni, prima fra tutte la produttività degli uffici giudiziari.

Positivo corollario della riduzione delle iscrizioni e delle pendenze sarà il contenimento dei tempi di durata delle cause civili per i quali si attende, a partire dal 2015 e nel 2016, una inversione di tendenza rispetto agli anni passati.

E' un dato, quest'ultimo, di particolare rilievo, costituendo inevitabilmente la condizione dell'arretrato civile dei tribunali italiani un fattore di forte rallentamento per la ripresa economica del Paese e determinando, inoltre, con la sua persistenza seri pregiudizi economici sotto il profilo degli indennizzi *ex lege* Pinto (legge n. 89/2001), oggi attestati ad un debito dello Stato di oltre 400 milioni di euro.

Tali positivi risultati in termini di riduzione dell'arretrato costituiscono i primi frutti dei numerosi interventi posti in essere per farvi fronte, sia sotto il profilo della deflazione delle cause in entrata, sia riducendo i tempi di definizione.

Sotto il primo profilo, con il decreto legge del 24 giugno 2014, convertito nella legge n.111 dell'11 agosto 2014, sono state introdotte forme alternative di risoluzione delle controversie, in primo luogo attraverso il ricorso all'istituto della negoziazione assistita complementare e non alternativa alla già avviata mediazione, istituto che,

nuovamente reso obbligatorio, sta producendo effetti deflattivi significativi.

Sempre in un'ottica di degiurisdizionalizzazione è stato previsto poi un ampliamento dell'istituto dell'arbitrato, esteso anche alle cause civili pendenti, sia in primo grado che in grado di appello.

Con tale interventi si è voluto non soltanto introdurre un percorso deflattivo che vada concretamente ad incidere sull'arretrato civile ma anche contribuire ad innescare una cultura del componimento della lite che possa anche essere realizzato con strumenti diversi dal ricorso all'autorità giudiziaria.

Per favorire l'opzione per una risoluzione stragiudiziale della controversia, con il decreto legge n. 83 del 27 giugno 2015, convertito nella legge n. 132 del 6 agosto 2015, sono stati previsti meccanismi di incentivazione fiscale della negoziazione assistita e dell'arbitrato, attraverso l'adozione del modello del credito di imposta già previsto per la mediazione dal decreto legislativo n.28/2010, riconoscendo alle parti un credito di imposta per i compensi corrisposti agli avvocati abilitati nel procedimento di negoziazione assistita o per i compensi pagati agli arbitri nei procedimenti arbitrali previsti dal decreto legge n.132/2014.

Sempre con l'obiettivo di raggiungere il massimo efficientamento dei tempi processuali, il 12 agosto scorso abbiamo presentato il "Piano Strasburgo 2", un progetto elaborato dal Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria sulla scorta dei risultati del censimento speciale legato all'arretrato civile, già positivamente valutato dal Consiglio Superiore della Magistratura, che mette a disposizione di tutti gli uffici giudiziari gli strumenti necessari per abbattere l'arretrato, proponendo di adottare nell'impostazione del lavoro, quale criterio di calendarizzazione delle cause da decidere, quello della assoluta priorità per i procedimenti di più risalente iscrizione.

Altre misure ed interventi hanno riguardato propriamente l'aspetto organizzativo.

All'esame del Parlamento vi è il progetto di legge che prevede di realizzare un Tribunale in materia di diritto di famiglia e diritti fondamentali delle persone, che concentri in un unico organo giudicante le competenze attualmente ripartite tra tribunale ordinario, tribunale per i minorenni e giudice tutelare, con l'obiettivo di accentuare la professionalità della funzione ed evitare la dispersione delle conoscenze, sulla falsariga di quello che è stato fatto, nel settore della concorrenza e dei marchi, con il Tribunale delle imprese.

Al riguardo, i dati statistici dei primi due anni di vita dei tribunali delle imprese sono incoraggianti, con oltre il 90% degli affari pervenuti nell'anno 2013 giunti a definizione ed oltre il 73% degli affari pervenuti nell'anno 2014 definiti entro l'anno,

con una media complessiva totale dalla nascita delle sezioni specializzate pari all'80% di definizioni entro un anno.

Abbiamo concentrato in pochissimi tribunali questo tipo di contenzioso, che assume un valore importante nella reputazione del Paese rispetto ad investitori esteri, con un riscontro assolutamente soddisfacente.

Da ultimo, con la conversione in legge del decreto legge n. 83/15 sono state adottate ulteriori misure in materia fallimentare, civile e processuale civile e di organizzazione e funzionamento dell'amministrazione giudiziaria, compiendosi un ulteriore passo in avanti sul terreno dell'efficientamento del sistema giudiziario e della trasparenza, mediante, ad es. l'introduzione del portale unico sui fallimenti, con l'obiettivo di rendere più rapide le operazioni di vendita dei beni e di migliorare il valore realizzato e la previsione di procedure semplificate per la liquidazione dell'attivo ed il soddisfacimento delle pretese creditorie.

Grandi aspettative si ripongono poi nelle altre misure di semplificazione introdotte nel sistema fallimentare con l'obiettivo di assicurare, da un lato, la più rapida soddisfazione dell'interesse creditorio e, dall'altro, evitare, tramite lo smobilizzo dei cespiti, effetti pregiudizievoli per la produttività.

A tal fine, è previsto che le cause in cui è parte un fallimento o un concordato preventivo dovranno essere trattate con priorità, in considerazione del fatto che questo tipo di giudizi è determinante per una celere definizione delle procedure concorsuali, in cui sono coinvolti (come creditori) decine e spesso centinaia di imprenditori e lavoratori.

Procedure semplificate sono poi previste per il concordato preventivo e viene introdotto l'accordo di ristrutturazione con intermediari finanziari, per i soggetti che abbiano la maggior parte di indebitamento (superiore al 50%) verso banche e intermediari finanziari, ciò che dovrebbe favorire un processo decisionale più rapido.

In risposta all'emergenza connessa con il fenomeno migratorio e per far fronte all'elevato numero di procedimenti connessi alle richieste di protezione internazionale, si è pensato poi di consentire l'applicazione, da parte del CSM, secondo modalità che verranno definite, di un numero massimo di 20 magistrati presso gli uffici giudiziari nei quali si è verificato il maggior incremento di tali procedimenti, per la durata di 18 mesi (rinnovabili per massimo 6 mesi).

Nella consapevolezza che nessun intervento normativo è destinato ad avere successo se non accompagnato da misure organizzative, per la prima volta negli ultimi venticinque anni, grazie agli interventi normativi realizzati in questo anno (in ultimo il

decreto legge n. 83/2015), si avrà un significativo ingresso di nuove risorse di personale amministrativo: oltre 3.200 unità di personale saranno infatti impiegate negli uffici giudiziari, alcune provenienti in mobilità dalle amministrazioni provinciali, di cui 1031 unità entro la fine di questo anno.

Giustizia penale

Anche sul fronte della giustizia penale il piano di intervento vede interessati sia il profilo sostanziale che quello processuale.

Sul piano sostanziale molteplici sono stati gli interventi legislativi.

Data l'attualità e l'emergenza delle problematiche connesse al terrorismo internazionale, menzione di rilievo meritano i nuovi istituti introdotti dalla legge n. 43 del 7/4/2015, di conversione del decreto-legge n. 7 del 2015, in tema di misure urgenti per il contrasto del terrorismo, di spiccato respiro internazionale, che introduce iniziative di cooperazione allo sviluppo e sostegno ai processi di ricostruzione e partecipazione alle iniziative delle Organizzazioni internazionali per il consolidamento dei processi di pace e di stabilizzazione, attraverso la previsione di nuove figure criminose quali il reclutamento passivo, l'auto-addestramento, il finanziamento e l'organizzazione di viaggi per il compimento di atti di terrorismo. Al procuratore nazionale sono attribuiti i compiti di coordinamento delle indagini in materia di criminalità terroristica, anche internazionale.

Partimenti rilevante è la legge n. 68 del 22 maggio 2015, che ha inserito nel codice penale un nuovo titolo, dedicato ai delitti contro l'ambiente, all'interno del quale hanno trovato ingresso i nuovi delitti di inquinamento ambientale, di disastro ambientale, di traffico e abbandono di materiale radioattivo e di impedimento al controllo, con la previsione di un severo trattamento sanzionatorio e la connessa responsabilità della persona giuridica allorquando il reato sia commesso nell'interesse dell'ente.

Relativamente all'impegno per il contrasto della corruzione e della criminalità economica, si pongono all'attenzione la legge n. 186 del 15 dicembre 2014 che ha introdotto nel sistema penale il delitto di auto riciclaggio e la legge n. 69 del 27 maggio 2015 che reca disposizioni in materia di delitti contro la pubblica amministrazione, di associazioni di tipo mafioso e di falso in bilancio. Quest'ultima, che introduce novità di assoluto rilievo ed un irrigidimento delle sanzioni per il reato di associazione a delinquere di stampo mafioso e per i più gravi delitti contro la P.A., ha esteso il raggio

di operatività del reato di concussione anche agli incaricati di Pubblico Servizio, ha previsto un meccanismo premiale per chi collabora con la giustizia, ha modificato *in pejus* le pene accessorie in caso di condanna per reati contro la P.A., ha condizionato il beneficio della sospensione condizionale della pena al pagamento di una somma equivalente al profitto del reato o di quanto indebitamente percepito e parimenti il patteggiamento, ed introdotto il nuovo istituto della "riparazione economica". Con specifico riferimento poi, al reato di falso in bilancio, sono state eliminate le zone d'ombra e di non punibilità che finiscono per incentivare meccanismi artificiosi, tanto più difficili da scoprire quanto maggiori sono le dimensioni della società.

Nella medesima direzione si pone il decreto legislativo n. 153 del 13 ottobre 2014 ha introdotto "Ulteriori disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159, recante Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione, nonché nuove disposizioni in materia di documentazione antimafia, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 13 agosto 2010, n. 136. Il decreto interviene in materia di controlli amministrativi su appalti, concessioni, erogazioni e finanziamenti pubblici anzitutto rendendo più snella la procedura.

In tale ottica, tutte le articolazioni ministeriali vanno richiamate a svolgere ogni sforzo possibile per la promozione e la diffusione tra il personale amministrativo della cultura della trasparenza ed integrità, dando compiuta attuazione al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e al Piano Triennale per la prevenzione della corruzione - che recepisce gli obiettivi stabiliti dal Piano Nazionale Anticorruzione - integrandoli ed attualizzandoli mediante una attenta verifica del contesto di riferimento, così da garantire al contempo ai cittadini la massima accessibilità alle informazioni ed al sistema di funzionare correttamente senza inquinamenti, definendo in tempi rapidi un codice etico per sostenere e promuovere i principi dell'integrità nella prassi amministrativa, così potenziando la capacità dell'Amministrazione, anche per il tramite dei Referenti dell'anticorruzione istituiti in ogni singolo Dipartimento, di individuare preventivamente le aree a rischio.

Sul piano processuale, le importanti novità legislative intervenute appaiono destinate ad incidere sensibilmente sull'andamento e sui tempi del processo penale.

Il decreto legislativo n. 28 del 16 marzo 2015 ha introdotto disposizioni in materia di non punibilità per particolare tenuità del fatto, a norma dell'articolo 1, comma 1, lettera m), della legge n. 67 del 2014. La nuova causa di esclusione della punibilità di cui all'art.131 bis c.p.p. può operare per i reati per i quali è prevista la pena detentiva non superiore nel massimo a cinque anni ovvero la pena pecuniaria, sola o congiunta a

quella detentiva, allorché l'offesa è di particolare tenuità ed il comportamento deviante risulta non abituale.

La legge n. 47 del 16 aprile 2015 ha introdotto modifiche al codice di procedura penale in materia di misure cautelari personali e modifiche alla legge 26 luglio 1975, n. 354, in materia di visita a persone affette da handicap in situazione di gravità per le quali la custodia cautelare in carcere, la cui applicazione andrà valutata e motivata molto più approfonditamente, diviene realmente un'*extrema ratio* collegata, per quanto attiene all'elemento del pericolo di fuga, non solo alla concretezza ma altresì alla attualità.

Già in fase di avanzato esame parlamentare è poi il disegno di legge in materia di gravame, che si è avvalso del contributo della Commissione di studio istituita presso l'Ufficio Legislativo del Ministero, presieduta dal Presidente della Corte d'Appello di Milano, Giovanni Canzio.

L'obiettivo è costantemente quello di una reale semplificazione ed accelerazione significativa dei tempi processuali, per una riduzione controllata dell'accesso al giudizio di legittimità.

La prospettiva è quella di eliminare il ricorso personale dell'imputato, la ricorribilità del provvedimento di archiviazione assunto in difetto di contraddittorio e della sentenza di non luogo a procedere emessa in esito all'udienza preliminare, restringendosi, inoltre, lo spazio di ricorribilità delle sentenze relative a procedimenti di competenza del Giudice di pace, delle sentenze di patteggiamento, e di qualunque altra sentenza, in caso di doppia conforme di assoluzione, potendosi esperire la impugnazione soltanto per i vizi di violazione di legge.

Sul piano degli interventi attuativi, rivestono particolare importanza gli sforzi compiuti per l'attuazione, ormai imminente, dell'Albo degli amministratori giudiziari dei beni sequestrati e confiscati per la predisposizione dello schema di D.P.R. recante disposizioni in materia di modalità di calcolo e liquidazione dei compensi degli amministratori giudiziari.

Dette misure renderanno concretamente operativi due strumenti, già previsti dalla più recente legislazione in materia di misure patrimoniali di prevenzione patrimoniali.

Si tratta di interventi fondamentali per conferire uniformità, coerenza e trasparenza alle scelte compiute dalle autorità giudiziarie e dall'Agenzia nazionale nell'affidamento della gestione delle ingenti risorse sottratte alla criminalità organizzata e terroristica, fornendo nel contempo strumenti informativi funzionali alla pratica di meccanismi di rotazione degli incarichi e di tempestivo aggiornamento sui profili di

onorabilità e professionalità dei professionisti da designare.

Sulla stessa linea si colloca l'impegno degli uffici ministeriali nella riforma legislativa di alcuni aspetti della disciplina dedicata all'aggressione dei patrimoni mafiosi.

Il testo base in discussione in Parlamento recepisce, tra l'altro, alcune delle proposte formulate dalla Commissione ministeriale presieduta dal prof. Giovanni Fiandaca, incidendo su profili essenziali per l'efficiente funzionamento del sistema, sui diversi versanti:

- del migliore coordinamento tra gli attori delle procedure di prevenzione e di un più alto livello di specializzazione delle autorità giudiziarie chiamate ad applicarle;
- dell'armonizzazione tra la disciplina dei profili esecutivi delle misure di prevenzione e quelli degli strumenti omologhi applicati in sede penale;
- dell'incremento dello statuto di garanzia che rende le misure di prevenzione maggiormente spendibili nella sede (imprescindibile, posto il carattere transnazionale degli investimenti di risorse criminali) della cooperazione internazionale finalizzata all'esecuzione delle misure;
- dell'ampliamento dei margini di successo dell'azione – caratterizzante il modello italiano - diretta al recupero sociale delle risorse sottratte alla criminalità e al mantenimento dei livelli occupazionali.

In relazione alla stessa materia, costituisce obiettivo di questo Ministero l'attuazione e la diffusione del Sistema Informativo Telematico delle Misure di Prevenzione (SIT.MP), finanziato con i fondi europei, che consentirà, a partire dagli inizi del prossimo anno, la gestione integrata dei fascicoli con il tempestivo aggiornamento di tutte le autorità coinvolte nelle decisioni.

Detto sistema (attualmente in fase di collaudo in sei regioni meridionali e insulari) dovrà essere perfezionato nel senso dell'inclusione di alcuni attori del procedimento di prevenzione (la Corte di cassazione) esclusi dalla fase sperimentale; ma anche di consentire comunicazioni in tempo reale di altre banche dati già costituite, presso diverse istituzioni, con finalità di monitoraggio statistico (Direzione generale della giustizia penale), di incrocio di dati investigativi (i sistemi SIDDA e SIDNA facenti capo alle Direzioni distrettuali e alla Direzione nazionale antimafia e antiterrorismo), di gestione delle fasi di liquidazione e destinazione dei compendi sequestrati e confiscati (Agenzia nazionale e FUG).

Infine un particolare impulso andrà accordato alle concrete misure per una pronta

attuazione della direttiva di delega alla riforma del Libro XI del codice di rito penale già approvata dalla Camera dei Deputati e trasmessa al Senato della Repubblica, trattandosi di impianto riformatore essenziale per l'urgente adeguamento del sistema processuale alle dinamiche della moderna cooperazione fra Stati a fini di giustizia penale.

Sistema penitenziario

In questi anni è stata intrapresa un'azione molto efficace e concreta in materia di detenzione, ordinamento penitenziario e strutture detentive, che oggi ci consente di rispondere con argomenti concreti ai rilievi della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo. Anche per effetto delle modifiche legislative introdotte negli ultimi anni si è ottenuto un risultato assai rilevante sotto il profilo del numero complessivo delle persone detenute con un parallelo e graduale aumento delle misure alternative alla detenzione ed una progressiva diminuzione del numero di persone ristrette in custodia cautelare.

Si è così passati, in questo anno, dalle 54.210 presenze rilevate al 26 agosto 2014 alle 52.349 presenze alla data del 14.9.2015, con un decremento pari a 1.861 unità e ad una disponibilità di 49.596 posti a fronte dei precedenti 45.000.

Il dato è oltremodo significativo se si pone mente al fatto che alla data dell'8 gennaio 2013- di pubblicazione della la nota sentenza "Torreggiani e altri c. Italia", relativa alle misure compensative da riconoscere ai detenuti per il pregiudizio subito dalle condizioni di sovraffollamento- il numero dei detenuti ristretti nelle carceri italiane era pari a 65.755 unità, con una riduzione, nell'arco di circa due anni, pari a 13.406 unità.

I risultati raggiunti sul piano della riduzione delle presenze devono costituire un punto di partenza per un cambiamento complessivo del sistema. Occorre affrontare con determinazione la questione delle condizioni di vita all'interno degli istituti penitenziari dando seguito alla rivisitazione del modello detentivo avviata con l'introduzione di meccanismi di vigilanza dinamica. E' indispensabile su questo terreno sviluppare e migliorare i meccanismi che regolano la vita nei penitenziari puntando soprattutto sulla crescita delle attività trattamentali, sulla formazione professionale, il lavoro e il mantenimento delle relazioni familiari.

L'Italia si colloca, al tempo stesso, tra i paesi europei con la più elevata spesa per l'esecuzione della pena - 2 miliardi e 700 milioni di euro - e tra quelli che hanno il più alto tasso di recidiva.

Questo dato è indicativo del fatto che le spinte all'inasprimento delle sanzioni

detentive, soprattutto per reati tipicamente commessi dalle fasce deboli della popolazione, hanno prodotto un effetto opposto ai risultati promessi sul piano della sicurezza dei cittadini. All'inversione di tale tendenza sul piano legislativo, deve corrispondere una rinnovata azione amministrativa che ponga, nel complessivo sistema della pena, la dignità della persona e le esigenze di recupero alla società, come obiettivi primari del processo di cambiamento.

Per favorire questo percorso è stata avviata una ampia consultazione pubblica intitolata "Stati generali dell'esecuzione penale". Si tratta di un progetto che mira a raccogliere il contributo di idee e proposte di avvocati, magistrati, docenti universitari, operatori penitenziari e sanitari, assistenti sociali, volontari, garanti delle persone private della libertà, rappresentanti della cultura e dell'associazionismo civile, nonché degli stessi detenuti, nella prospettiva di un cambiamento profondo del sistema di esecuzione delle pene.

Si vuole così alimentare e sostenere l'elaborazione scientifica, normativa e organizzativa necessaria al cambiamento e al contempo promuovere una mobilitazione culturale in grado di incidere profondamente sulla percezione collettiva dei temi della pena e del carcere che spesso si prestano a improprie semplificazioni e usi strumentali.

Le riflessioni che saranno a breve consegnate dai 18 tavoli tematici all'uso costituiti secondo un approccio multidisciplinare costituiranno la base dell'elaborazione che condurrà a porre le basi per interventi necessari a definire sia sul piano organizzativo che su quello normativo il profondo cambiamento del sistema penitenziario, del quale è largamente condivisa la necessità.

In tale prospettiva, nel nuovo schema di riordino della struttura ministeriale le esigenze di unitaria e coerente regia delle politiche trattamentali e di esecuzione della pena hanno trovato adeguata evidenziazione nell'istituzione (art.7) del nuovo Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità che vede ad esso attribuite le aree funzionali inerenti l'esecuzione penale esterna e la messa alla prova, con l'intento di realizzare, su questo innovativo e fecondo terreno, la unificazione di due sistemi, quello minorile e quello della esecuzione penale esterna attraverso un canone operativo che non si riduca all'accostamento formale di due realtà distinte, ed ancor meno nell'inglobamento di un settore all'interno dell'altro.

Si tratta di una scelta che, preservando i modelli di funzionamento della giustizia minorile, mira alla espansione del complessivo sistema della esecuzione penale esterna.

L'ampliamento dei presupposti per l'accesso alle misure alternative, l'introduzione dell'istituto della messa alla prova per gli adulti e la crescita di sanzioni

alternative al carcere, come quella del lavoro di pubblica utilità, impongono un'azione amministrativa che miri ad adeguare il sistema organizzativo alla ineludibile necessità di costruzione di un sistema di *probation* ampio ed effettivo che ponga l'Italia alla pari di tutti i maggiori paesi europei che trovano in questo settore il principale strumento di esecuzione penale.

Se per un verso è indispensabile adeguare le risorse necessarie per la crescita e lo sviluppo del sistema, per altro verso deve essere costruito un modello organizzativo efficiente e razionale in grado di assicurare rigorosi programmi di recupero che prevedano meccanismi di controllo e di verifica dei percorsi di risocializzazione messi in campo.

In tale ottica deve essere il più possibile rafforzato il rapporto con gli enti territoriali ed il volontariato. L'obiettivo deve essere quello di costruire sul territorio "reti" che consentano lo sviluppo di programmi efficaci e una varietà di opzioni adeguate ad orientare le scelte della magistratura sulla base delle caratteristiche individuali del condannato, in un equilibrio tra le esigenze di recupero e quelle afflittive che le misure e la sanzioni di comunità devono necessariamente mantenere.

A tal proposito va menzionato il decreto legge n. 92, convertito con modificazioni in legge 11 agosto 2014, n.117, recante disposizioni urgenti in materia di rimedi risarcitori in favore dei detenuti e degli internati che hanno subito un trattamento in violazione dell'art.3 della Convenzione per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali, nonché di modifiche al codice di procedura penale e alle disposizioni di attuazione, all'ordinamento del Corpo di polizia penitenziaria, e all'ordinamento penitenziario anche minorile. Con tale disposizione normativa si assicura la permanenza in struttura carceraria minorile fino al venticinquesimo anno di età (prima ventuno) di chi ha commesso un reato nella minore età ed ha assicurato il potenziamento dell'organico della Magistratura di sorveglianza.

Si dovrà poi proseguire negli interventi di edilizia penitenziaria, coerentemente con il processo di umanizzazione della pena imposto dalla Costituzione come dal diritto internazionale, rimodulando gli obiettivi corrispondenti ai progetti di nuova edificazione e di ristrutturazione già elaborati.

La disponibilità di risorse residue dalla cessata esperienza del commissario governativo per l'edilizia penitenziaria impone una urgente azione di rivisitazione della programmazione degli interventi (originariamente strutturati sulla esigenza di aumento delle capienze soprattutto mediante interventi ampliativi di strutture esistenti) che dovranno essere caratterizzati da idee progettuali (non più fondate sul mero

contenimento delle persone ristrette) adeguate ad una detenzione moderna in linea con le previsioni dell'ordinamento penitenziario, della Carta Costituzionale e degli standard europei.

In questa ottica gli interventi di edilizia dovranno tener conto della necessità di adeguamento strutturale, indispensabile per favorire il completo ed omogeneo dispiegamento in tutte le strutture di modelli di detenzione che favoriscano la socialità, le attività in comune ed il corretto funzionamento dei meccanismi introdotti con il sistema della vigilanza dinamica.

Interventi in tema di organizzazione: il Regolamento di riorganizzazione del Ministero

Il Ministero della giustizia ha dinanzi a sé la necessità di dar corso ad una profonda revisione organizzativa, che consenta di recuperare ogni possibile margine di semplificazione strutturale e di efficienza operativa.

A tal fine, molte aspettative sono riposte nel riassetto organizzativo che deriverà dall'attuazione, nei tempi previsti dalla legge, del Decreto del Presidente del Consiglio n. 84 del 15 giugno 2015.

L'obiettivo, come già accennato, non è quello di porre in essere tagli lineari delle dotazioni organiche, bensì di avviare un cruciale processo di unificazione e razionalizzazione della gestione dei beni e dei servizi serventi tutte le articolazioni ministeriali, in un'ottica di maggiore efficienza complessiva e di complessivo risparmio per l'Amministrazione, con maggiori livelli di specializzazione e competenza, favorendo nel contempo l'integrazione operativa tra le diverse articolazioni, sia a livello centrale che periferico.

Uno dei principi ispiratori del processo riorganizzativo è stato (e dovrà essere, nella fase attuativa) la razionalizzazione e qualificazione dell'uso delle risorse disponibili eliminando duplicazioni di funzioni omogenee ed improprie logiche di separatezza gestionale delle singole articolazioni strutturali.

In tale ottica, va collocata l'individuazione di un'unica Direzione Generale degli affari giuridici e legali istituita presso il Dipartimento per gli Affari di giustizia che si occuperà, in via esclusiva (ad eccezione del contenzioso relativo ai magistrati), di tutto il contenzioso nel quale è interessato il Ministero.

Ciò consentirà non soltanto un considerevole risparmio di risorse, ma darà modo

di valorizzare le professionalità presenti, incentivandone la produttività ed il benessere.

Sempre al medesimo fine di innalzare i livelli di efficienza e di economicità dei servizi resi, l'Amministrazione dovrà poi sviluppare modelli organizzativi e gestionali innovativi, anche per il tramite di centri di gestione unitaria ed integrata, ad esempio in materia di acquisiti di beni e servizi.

A tal fine, il nuovo regolamento prevede la nascita, nell'ambito del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, della nuova Direzione Generale delle risorse materiali e delle tecnologie, che avrà proprio il compito di procedere alla determinazione dei fabbisogni dei beni e servizi dell'amministrazione centrale e degli uffici periferici e di procedere ai relativi acquisti.

Nella consapevolezza della necessità di operare in tempi brevi all'attuazione dei principi informativi del decreto di organizzazione, occorrerà che, previa emanazione della normativa secondaria di dettaglio nei termini previsti dalla legge, tutte le articolazioni ministeriali si adoperino proficuamente per lo svolgimento di attività di ricognizione dei fabbisogni e delle risorse, materiali ed umane a disposizione, perseguendo, nel nuovo assetto organizzativo che si verrà a delineare, i richiamati obiettivi di razionalizzazione dei costi e delle risorse.

Infine, sempre nell'ottica di efficientamento e modernizzazione del sistema, proseguirà il già da tempo avviato percorso di trasformazione dell'attività dell'Ispettorato generale, da mero controllo della regolarità e della ritualità dell'azione degli uffici giudiziari, ad una fondamentale funzione di ricognizione delle prassi operative ai fini della promozione e della diffusione sull'intero territorio dei modelli e delle esperienze migliori, così da fornire alle strutture periferiche ulteriori strumenti per una più efficace azione in favore del servizio ai cittadini.

Organizzazione degli uffici giudiziari

Anche gli uffici giudiziari si trovano dinanzi ad un'ineludibile sfida, imposta da una domanda collettiva di maggiore efficienza e che si deve esplicitare nell'utilizzare al meglio le risorse umane e tecnologiche disponibili, nell'attuazione puntuale dei processi di informatizzazione, nella ricerca di ogni opportuna forma di coordinamento e sinergia.

Ad una nuova concezione del lavoro giudiziario tende la costituzione dell'Ufficio per il processo, già introdotto con il decreto legge n. 90/2014, che consentirà al giudice di avvalersi di un vero e proprio "staff" per la gestione delle controversie, con la partecipazione diretta di coloro che svolgono tirocinio formativo presso gli uffici

giudiziari, della magistratura onoraria e del personale di cancelleria e che appare essenziale per realizzare una maggiore efficacia e qualità del complessivo servizio giustizia, come dimostrato dalle esperienze più mature di importanti uffici giudiziari.

Al riguardo, vorrei ricordare che abbiamo dato concreta attuazione alla normativa primaria relativa ai tirocini formativi presso gli uffici giudiziari (decreto legge n. 69/2013), utilizzando, per la prima volta, gli stanziamenti previsti dal Fondo Unico di Giustizia per l'assegnazione delle borse di studio a tali tirocinanti, ciò a riprova delle grandi aspettative che nutriamo in questo strumento organizzativo che costituisce indubbiamente anche un percorso formativo per i giovani laureati.

In tale prospettiva, al fine del completamento delle misure organizzative per l'Ufficio per il processo, abbiamo altresì realizzato una revisione del meccanismo dei tirocini ex art. 73 del decreto legge n. 73/2013, valorizzando tale percorso formativo, consentendo che l'utile svolgimento dello *stage* presso gli uffici giudiziari possa costituire titolo per accedere direttamente al concorso in magistratura, al pari della frequenza delle Scuole di Professioni legali.

Infine il recente intervento normativo previsto dall'art. 21- *ter* del decreto legge 83/2015 consente di riconoscere finalmente a coloro che hanno già completato il percorso formativo ex art. 37 comma 11 del decreto legge 98/2011, la possibilità di effettuare un ulteriore completamento di tale percorso presso le strutture organizzative dell'Ufficio per il processo, con un compenso massimo di quattrocento euro mensili, attraverso un metodo di selezione stabilito con decreto ministeriale di prossima emanazione. Il completamento dello *stage* presso le strutture organizzative dell'Ufficio per il processo attribuisce peraltro titolo di preferenza per i concorsi pubblici.

Sotto il profilo organizzativo vorrei inoltre ricordare che si sono percorse le azioni necessarie per attingere per la prima volta in modo organico dalle risorse provenienti dai fondi europei a supporto dei progetti di innovazione per il sistema giudiziario. Il Ministero è stato infatti accreditato come organismo intermedio di gestione del PON *Governance* e *Capacità istituzionale* 2014-2020, e avrà il governo di risorse che saranno destinate a progetti innovativi per l'organizzazione degli uffici giudiziari. Tra questi, il servizio all'utenza degli sportelli di prossimità, il supporto alla costituzione degli *staff* dell'ufficio per il processo e al monitoraggio della loro incidenza sul lavoro del magistrato, la informatizzazione dei giudici di pace e la digitalizzazione del processo penale per l'avvio del processo penale telematico.

In generale, poi, nella ricerca dei migliori assetti dell'organizzazione giudiziaria, si dovrà proseguire nell'opera di interlocuzione attiva con il Consiglio Superiore della

Magistratura, secondo coerenti linee di leale cooperazione istituzionale.

Politiche di efficienza gestionale: il personale amministrativo

Continuerà la particolare cura ed attenzione alla ricerca delle soluzioni più adeguate per favorire la valorizzazione del personale amministrativo, nell'ambito di una persistente decrescita del contingente a disposizione, dovuta in parte alla crisi economica che ha impedito l'ingresso di nuove forze ed in parte al mancato ricambio generazionale.

Nella consapevolezza che nessuna riforma normativa possa attuarsi senza adeguate risorse, di uomini e mezzi, sin dall'inizio del mio mandato al Dicastero della giustizia ho pertanto avuto come obiettivo quello di adottare misure che, da un lato assicurino l'apporto di nuove professionalità, dall'altro realizzino interventi in grado di valorizzare ed incentivare il personale in servizio.

Sotto un primo aspetto, nell'anno appena trascorso, grazie alla procedura di mobilità infracomparto sono state acquisite 71 unità di personale amministrativo e, come accennato poco sopra, per la prima volta dopo venticinque anni, si conta di immettere negli uffici giudiziari circa 3200 unità nei prossimi due anni, in parte provenienti dalla mobilità provinciale.

In attuazione e nei termini indicati nel decreto legge n. 83/15, occorrerà poi procedere senza indugio all'attivazione delle procedure di contrattazione collettiva per la riqualificazione del personale amministrativo.

Si tratta di passi decisamente significativi rispetto al passato, che consentiranno di apprestare nuova linfa al lavoro giudiziario e che richiederanno un serio impegno del Ministero a supporto degli uffici. L'approntamento della certo non semplice programmazione delle procedure di mobilità dovrà necessariamente seguire, infatti, lo sviluppo delle procedure di contrattazione collettiva per la riqualificazione adottate in attuazione al decreto legge 83/2015, essendo l'una il necessario completamento dell'altra. Al contempo si dovrà assicurare adeguato supporto agli uffici al fine dell'attuazione organizzativa conseguente all'inserimento delle unità di personale e all'applicazione delle procedure di riqualificazione.

Relativamente all'incentivazione e alla valorizzazione del personale presente, i tempi sembrano maturi per avviare una nuova stagione di reclutamento e razionalizzazione delle risorse, combinando le azioni verso obiettivi di riqualificazione ed ottimizzazione dell'apporto professionale.

Mi sembra, in altri termini, che debba svilupparsi una politica del personale tesa all'aggiornamento continuo e al benessere organizzativo che consenta al tempo stesso, tramite meccanismi di controllo interno e di valutazione, di riconoscere il merito e di valorizzare le singole capacità, secondo criteri di effettività sottratti a rappresentazioni formalistiche.

Il rilievo, per estensione ed importanza, dei settori interessati dalle riforme, tanto nel campo civile che in quello penale, imporrà poi un significativo potenziamento dell'azione di aggiornamento professionale del personale amministrativo e della magistratura. La Scuola di Formazione del personale dell'amministrazione giudiziaria e la Scuola Superiore della Magistratura, cui ho intanto indirizzato le proposte dalla legge riservate all'iniziativa del Ministro della Giustizia, sono chiamate ad una decisiva azione di orientamento e sostegno istituzionale.

Le esigenze di sviluppo del Paese richiedono amministrazioni pubbliche capaci di elaborare e attuare politiche efficaci, di migliorare la qualità dei servizi e di conseguire un significativo recupero di efficienza per assicurare la soddisfazione delle esigenze degli utenti e il perseguimento degli obiettivi istituzionali.

A tal fine, occorre promuovere una migliore organizzazione del lavoro pubblico ed assicurare il progressivo efficientamento della qualità delle prestazioni erogate a cittadini e imprese, puntando al miglioramento dell'efficienza delle amministrazioni.

E' necessario affinare metodi e criteri di valutazione dei risultati e dei comportamenti dei dirigenti e del personale dell'Amministrazione per valorizzare i contributi individuali, aumentare gli standard di prestazione, riconoscere il merito, le capacità e l'impegno dei singoli.

Anche se la peculiarità delle funzioni attribuite dall'ordinamento al Ministero della Giustizia comporta spesso l'erogazione di servizi di difficile misurazione deve potersi sviluppare un sistema che premi il rendimento e la produttività.

In quest'ottica, ove il controllo di gestione – per il cui complessivo ripensamento ho istituito un apposito tavolo tecnico- è funzionale a garantire in prima istanza la piena verifica dell'attuazione da parte degli organi di amministrazione attiva degli atti di indirizzo politico e, in ultima, il perseguimento dell'interesse pubblico, il criterio della premialità trova spazio anche nella retribuzione, sia pure nella parte variabile.

Tale principio ha ispirato la recente proposta di accordo sulla contrattazione collettiva relativa ai criteri di assegnazione del Fondo Unico di Amministrazione, firmata lo scorso luglio, ed in specie nella parte riguardante la quota premiale.

L'informatizzazione della giustizia è ormai da tempo priorità di questo Dicastero nell'ottica di un incremento di efficienza, congiunto al risparmio di spesa e all'ottimizzazione delle risorse.

Dopo l'entrata in vigore del processo civile telematico obbligatorio per le cause civili ordinarie iscritte avanti ai Tribunali, l'obbligatorietà del PCT è stata estesa ai procedimenti esecutivi fin dalla loro fase introduttiva, nonché, a partire dal 30 giugno 2015, ai processi celebrati avanti alle Corti d'appello. Non va dimenticato, poi, che dal 30 giugno 2015 è stata introdotta la facoltà, presso tutti i Tribunali italiani, di depositare anche gli atti introduttivi dei processi di primo grado in via telematica. Oggi, quindi, abbiamo un processo di primo grado che, potenzialmente, è telematico in tutte le sue fasi, nessuna esclusa, in tutta Italia.

La strada verso un processo civile integralmente telematico è, quindi, segnata, e il cammino già intrapreso verrà proseguito, con l'attuazione in tempi brevi delle recenti disposizioni di legge (art. 492 bis c.p.c.) in tema di ricerca telematica dei beni da sottoporre ad esecuzione forzata.

Un altro obiettivo che si intende perseguire è quello di consentire al cittadino di partecipare alle aste bandite nell'ambito delle procedure esecutive e concorsuali in via esclusivamente telematica.

La risposta all'introduzione generalizzata del PCT è stata positiva da parte di tutti gli operatori della giustizia: giudici, avvocati e personale di cancelleria.

Ciò è confermato dai dati sui depositi telematici: nel solo mese di luglio 2015 sono stati eseguiti 559.027 depositi telematici a valore legale da parte di avvocati e professionisti, con un incremento del 373% rispetto al luglio 2014, quando era già in vigore, sia pure parzialmente, l'obbligo di deposito telematico.

Dai primi dati successivi all'introduzione della facoltà (non l'obbligo) di deposito telematico degli atti introduttivi (ivi comprese le comparse/memorie di costituzione) emerge che si è passati da 6.782 depositi di luglio 2014 a 71.978 depositi di luglio 2015, con un incremento in un solo anno del 961%. Complessivamente in un anno di obbligatorietà del processo civile telematico (da luglio 2014 a luglio 2015) avvocati e altri professionisti hanno depositato 4.415.677 atti telematici (418.929 ricorsi per decreto ingiuntivo, 3.588.779 atti endoprocedimentali, 407.696 atti introduttivi).

Estremamente positiva è stata anche la risposta dei magistrati. Nell'ultimo anno (statistica al 31 luglio 2015) sono stati depositati quasi 2.875.174 atti digitali (856.011

verbali, 390.298 decreti ingiuntivi, 211.143 sentenze), rispetto al milione circa registrato nell'anno precedente. Qui il dato è ancor più significativo perché solo una piccola parte di tali depositi (390.298, pari al 13,57 % del totale) si riferisce ai decreti ingiuntivi, che sono attualmente gli unici provvedimenti necessariamente nativi digitali.

Questi numeri dimostrano che la magistratura ha spontaneamente aderito al processo civile telematico, comprendendone e sfruttandone le potenzialità, anche a prescindere da un obbligo in tal senso.

Uno sguardo ai primi risultati in termini di velocizzazione nell'emissione dei provvedimenti consente di apprezzare che nei grandi Tribunali, come Roma, Milano e Napoli, i tempi di emissione di un decreto ingiuntivo (provvedimento adottato all'esito dell'unica procedura che, per previsione di legge, è integralmente ed obbligatoriamente telematica) si sono ridotti da un minimo del 26% a un massimo del 47%.

Tali risultati spingono a guardare con fiducia alle prossime evoluzioni in termini di progressiva estensione del PCT a tutti i settori processuali, con la certezza che l'informatica giudiziaria possa costituire valido strumento di velocizzazione dei procedimenti giudiziari nel loro complesso, oltre che di miglioramento oggettivo delle modalità lavorative, in specie per le cancellerie e per l'avvocatura.

Rilevanti sviluppi si sono avuti anche nel settore penale, che fino a poco tempo orsono si trovava in una situazione di grave arretratezza.

Dal 15 dicembre 2014, le notificazioni a persona diversa dall'imputato debbono essere, e di fatto sono, eseguite esclusivamente attraverso lo strumento della Posta Elettronica Certificata. Tra gli uffici giudiziari interessati dall'avvio del nuovo sistema (Corti di appello, Procure generali presso le Corti di appello, Tribunali, Procure della Repubblica presso i Tribunali), 320 su 338 ne fanno uso corrente. Inoltre, altri 58 uffici, non interessati dall'avvio immediato del sistema, hanno richiesto l'emissione del decreto ministeriale autorizzativo, che è già stato emesso per 38 di essi, mentre, per gli altri 20, è in corso la procedura amministrativa per l'emissione del decreto.

Dal 15 dicembre 2014 al 31 agosto 2015 sono state inviate complessivamente 1.750.571 notifiche e comunicazioni, con l'SNT, con un *trend* di crescita costante, se si considera che nel solo mese di luglio ne sono state eseguite 258.607.

Si tratta di un primo passo verso l'informatizzazione integrale anche del settore penale, che, pur scontando ancora un certo ritardo nei confronti del civile, si avvia ad un rapido potenziamento, anche sulla base della pregressa esperienza.

La maggiore efficienza degli strumenti telematici rispetto a quelli tradizionali è immediatamente riscontrabile anche dai consistenti risparmi di spesa conseguiti

attraverso le comunicazioni telematiche. Basti pensare che nell'ultimo anno sono stati consegnate oltre 14 milioni di comunicazioni telematiche, con un risparmio stimato di circa 50 milioni di euro.

Sulla scia dell'obbligatorietà del PCT, è notevolmente cresciuto il numero di pagamenti telematici relativi a spese di giustizia.

Nell'ultimo anno sono stati eseguiti 66.705 pagamenti telematici, di cui 9675 soltanto nel mese di luglio 2015, laddove nel luglio 2014 ne erano stati eseguiti soltanto 3134, con un incremento, quindi, superiore al 208%, nonostante, al momento, non viga un regime di obbligatorietà della strumento telematico per i pagamenti.

Questi dati inducono a guardare con particolare attenzione alla possibile ulteriore estensione dei pagamenti telematici, in vista di una digitalizzazione integrale del processo civile, dal primo atto del processo di cognizione fino all'acquisto all'asta dei beni nell'ambito del processo esecutivo.

Al fine di incrementare l'informatizzazione delle procedure, consentendo un notevole risparmio di risorse, con il decreto legge n. 83/15 è stato poi espressamente previsto che anche gli atti introduttivi dei procedimenti innanzi ai tribunali e alle Corti di appello possono essere depositati esclusivamente con modalità telematiche. Al fine di consentire che la piena applicazione di tale disposizione si attribuisce ai difensori e agli ausiliari del giudice il potere di certificare la conformità della copia informatica o analogica estratta all'originale o alla copia autentica dell'atto o del provvedimento in loro possesso.

Il processo di digitalizzazione del processo è stato supportato con assegnazione di risorse che da anni non venivano allocate (128.201.387 euro le risorse in bilancio stanziato per il 2015), affiancando alle ordinarie risorse assegnate in bilancio anche quelle provenienti dai fondi strutturali europei nell'ambito del PON *Governance* per importanti progetti di informatizzazione quali il processo penale telematico e la digitalizzazione del processo innanzi ai Giudici di pace.

Pertanto dovrà essere assicurata la corretta distribuzione e utilizzazione di tali risorse per il dispiegamento degli interventi programmati conseguenti alle riforme normative introdotte quest'anno in tema di digitalizzazione nonché a tutti quelli necessari allo sviluppo della informatizzazione avanzata degli uffici giudiziari.

Appaiono infine maturi i tempi per avviare politiche per la reingegnerizzazione dei sistemi informatici del Ministero, a partire dallo sviluppo del Protocollo informatico, che dovrà essere accompagnato dalla ricerca di moduli organizzativi idonei ed efficaci ad una gestione digitalizzata dei flussi documentali delle varie articolazioni

ministeriali, anche sulla base delle prime sperimentazioni che si stanno conducendo, quali quelle del Dipartimento per gli Affari di giustizia.

Quanto allo sviluppo degli strumenti statistici, nell'anno passato sono state sfruttate ampiamente le potenzialità offerte dal *datawarehouse* per il civile, attraverso il censimento statistico civile e le analisi del progetto "Strasburgo 2" realizzate dal Dipartimento dell'Organizzazione giudiziaria.

Le prestazioni del *datawarehouse* saranno di supporto anche alle esigenze informative del Consiglio Superiore della Magistratura, con il quale è stato stipulato apposito protocollo in data 26 marzo 2015.

Progetti di innovazione degli uffici giudiziari

La seppur positiva esperienza della programmazione del *Best Practices* 2007-2013 ha fatto maturare la consapevolezza che la progettualità con la quale il Ministero si articola verso gli uffici necessita di un maggior coordinamento e di una maggiore promozione dal centro, soprattutto per quanto attiene alle azioni in tema di organizzazione degli uffici giudiziari.

A tal fine, in data 15 maggio 2014, si è costituito presso l'Ufficio di Gabinetto il servizio di "*Programmazione delle politiche di innovazione e di controllo del Ministero della Giustizia*" con compiti, tra gli altri di coordinamento dei vari progetti attualmente attivati dai vari dipartimenti e con funzione anche di impulso e di ricerca di moduli uniformi delle modalità di gestione degli stessi.

Il servizio programmazione ha visto come attività principale quella relativa al PON *Governance e Capacità istituzionale* 2014 - 2020, per il quale il Ministero della giustizia è stato accreditato come Organismo Intermedio di gestione dei relativi fondi.

Come già accennato, con il nuovo Regolamento del Ministero approvato con DPCM n.84 del 15 giugno 2015 (pubblicato in G.U. del 29 giugno 2015), è stata istituita una apposita Direzione Generale per il coordinamento di tutte le attività inerenti alla programmazione regionale, nazionale e comunitaria che, nell'ambito della politica di coesione, sono dirette al perseguimento degli obiettivi del Ministero finalizzati all'organizzazione del sistema giustizia, con compiti di responsabilità di gestione.

Le sperimentazioni sino ad oggi effettuate dal Ministero della giustizia nell'ambito di progetti di organizzazione e di *best practices* degli uffici giudiziari, in parte finanziati anche tramite la Programmazione dei fondi strutturali europei 2007-

2013, avranno così modo di essere maggiormente coordinate e rafforzate dall'attività della direzione generale.

Le politiche internazionali

L'anno 2014 è stato contrassegnato dalla Presidenza italiana della Commissione europea, nel corso della quale molti passi in avanti sono stati fatti su temi di rilevante interesse, in un contesto istituzionale di profondo cambiamento e rinnovamento, che ha visto fra l'altro la definizione dei nuovi orientamenti strategici per l'area di libertà sicurezza e giustizia.

Penso, in primo luogo, al Regolamento generale sulla protezione dei dati che ha assorbito un particolare impegno negoziale, a fronte di numerosi ostacoli giuridici e di questioni di principio, attinenti per lo più ai diritti fondamentali e alla sussidiarietà e per il quale abbiamo anzitutto ottenuto dal Consiglio l'approvazione di una soluzione definitiva del problema - aperto sin dall'inizio dei negoziati - riguardante l'inclusione del trattamento dati nel settore pubblico entro il campo di applicazione del Regolamento ed, inoltre, conseguito l'obiettivo di un accordo preliminare del Consiglio sulle norme del capitolo quarto del Regolamento, relativo agli obblighi per i responsabili e gli incaricati del trattamento dei dati, di fondamentale importanza per gli operatori economici che, nella loro attività, trattano dati personali, in quanto definisce gli standard di garanzia che devono essere rispettati nell'attività di trattamento.

Grande impegno vi è stato anche in merito alla Direttiva che riguarda i procedimenti giudiziari penali e le attività di polizia, perseguendo - come doveroso - un approccio coerente e coordinato fra i due strumenti, con l'obiettivo di bilanciare il massimo grado di protezione con la necessità di garantire un processo decisionale efficiente.

Nel settore penale, abbiamo dato elevatissima priorità al negoziato istitutivo della Procura europea, che costituisce un tratto distintivo del disegno di un autentico spazio europeo di giustizia. Sono stati compiuti progressi sostanziali sul *dossier*, esaminando a fondo le parti del Regolamento relative ai poteri investigativi del futuro Ufficio del Pubblico Ministero europeo, al riparto di competenze con i pubblici ministeri nazionali, all'interno di un quadro rafforzato di tutela dei diritti degli indagati sia nell'ambito delle attività investigative che per quanto riguarda i rimedi giurisdizionali.

Voglio inoltre sottolineare i progressi significativi fatti in merito alla riforma di

Eurojust, per la quale è stato offerto un approccio generale su tutto il testo ad eccezione del Capitolo sulla protezione dei dati (che necessita di un ulteriore scrutinio tecnico) e delle norme sui rapporti con il futuro EPPO, per l'evidente diverso stato dei negoziati tra i due strumenti.

Il contrasto alle gravi forme di criminalità, quali la tratta di esseri umani e la criminalità organizzata transnazionale, richiede il dialogo e la collaborazione costante tra tutti gli Stati membri, le Istituzioni europee e la società civile che si occupa di questi temi.

In questa ottica, alla quale deve attribuirsi particolare risalto, sono stati approfonditi durante il semestre i richiami del Consiglio europeo sul rafforzamento del principio del mutuo riconoscimento delle decisioni giudiziarie.

Per l'anno 2016, pertanto, la politica di cooperazione internazionale dovrà proseguire nello sforzo di rafforzare lo spazio europeo di giustizia, nel pieno rispetto dei diritti fondamentali e tenendo conto delle diversità e tradizioni giuridiche degli Stati membri.

Nell'ambito della cooperazione internazionale si dovrà dare ulteriore impulso al trasferimento dei detenuti stranieri verso i paesi di origine. Si tratta di attività coerenti con le finalità rieducative della pena ma, al contempo, suscettibili di riflessi positivi per l'ulteriore riduzione dell'affollamento carcerario. Con i paesi maggiormente rilevanti in questa prospettiva, come la Romania, dovranno incrementarsi i contatti bilaterali attraverso i quali si sta tentando di eliminare i fattori di rallentamento di queste procedure.

In tema di contrasto al terrorismo, va favorita la interazione tra il Ministero ed il *desk* italiano di Eurojust affinché si determinino le migliori condizioni operative, anche al fine di favorire la funzione di recente attribuita alla DNAA.

In relazione ai flussi migratori appare utile porre allo studio nuovi canali di collegamento tra le autorità giudiziarie dei diversi paesi in vario modo interessate al fenomeno.

Occorre, inoltre, sulla scorta dell'impegno profuso durante il semestre, porre in essere azioni per rafforzare la cooperazione in materia di protezione dei dati personali e delle comunicazioni, di aggiornamento delle procedure su temi sensibili per gli operatori economici, come le procedure di insolvenza ed il diritto europeo della vendita e la circolazione e validazione dei documenti ed agevolare la cooperazione giudiziaria anche in campo civile e amministrativo.

Pertanto, sulla base di tali premesse, per l'anno 2016 l'azione del Ministero della Giustizia continuerà nella strada intrapresa di innalzamento dei livelli di efficienza, economicità e qualificazione della *governance* del sistema giudiziario ed amministrativo.

Tanto a livello centrale che periferico, l'attuazione di irrinunciabili principi di semplificazione e trasparenza delle procedure dovrà orientare la ricerca di modelli di organizzazione che consentano di erogare servizi di maggiore qualità, in un necessario quadro di razionalizzazione dell'uso delle risorse disponibili, secondo canoni di uniformità territoriale e generale sobrietà.

In particolare, le direttrici portanti per la costruzione degli obiettivi strategici per l'anno 2016 - che verranno indicati nel Piano della Performance triennale, contenente la Direttiva annuale 2016, in coerenza con i contenuti della programmazione economico-finanziaria generale - riguardano:

- 1. le politiche per l'efficienza gestionale**, tramite la razionalizzazione e la riorganizzazione del sistema di distribuzione del personale; attuazione della normativa in tema di riqualificazione; ricognizione e rimodulazione dei carichi di lavoro e dell'arretrato, per conseguire l'ottimizzazione dei servizi tramite l'implementazione della pianificazione del settore organizzativo; intensificazione e modernizzazione delle iniziative di formazione ed aggiornamento, anche nell'uso di tecnologie che favoriscano la riduzione dei costi; sviluppo della formazione specializzata del personale che opera in ambito penitenziario e nell'esecuzione penale esterna; promozione ed incentivazione delle iniziative volte a favorire costante capacità di innovazione, miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti e promozione della parità di genere; infine, nel quadro di un complessivo piano di rilevazione dei fabbisogni e al fine di consentire obiettivi di razionalizzazione della spesa pubblica, l'avvio di una nuova stagione di reclutamento e valorizzazione del personale amministrativo dell'organizzazione giudiziaria, perseguendo obiettivi di riqualificazione, impiego della mobilità da altri comparti e, soprattutto, di significativo ingresso di giovani e qualificate professionalità;
- 2. la razionalizzazione e l'innalzamento dei livelli di efficienza dei servizi e dell'organizzazione del Ministero**, dando piena attuazione ai principi

informatori del nuovo regolamento di organizzazione e della conseguente revisione delle articolazioni centrali e periferiche del Ministero e, quindi, delle varie infrastrutture giudiziarie, penitenziarie, minorili e degli archivi notarili, sviluppando modelli organizzativi e gestionali innovativi per il funzionamento delle nuove strutture unitarie di spesa per gli acquisti di beni e servizi, di gestione del personale e di erogazione dei servizi per i cittadini, perseguendo le finalità di razionalizzazione ed economicità della gestione delle risorse umane e materiali e di trasparenza dell'agire amministrativo;

3. **il miglioramento dei livelli di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa**, da conseguirsi soprattutto per il tramite di un processo di pianificazione, controllo e valutazione che selezioni obiettivi chiari, specifici e rilevanti rispetto ai bisogni della collettività, oltre che coerenti con le priorità politiche e, quindi, "misurabili", così da consentire l'effettiva verifica del loro raggiungimento ed apportare eventuali azioni correttive sulla base dell'esperienza maturata; finalità da perseguire anche attraverso lo sviluppo di una politica del personale tesa all'aggiornamento continuo ed al completamento dell'infrastruttura tecnologica a supporto dei controlli strategici e di gestione, affinando i meccanismi di controllo interno e di valutazione del personale e dei dirigenti anche per il tramite di periodiche rilevazioni effettuate dall'ufficio statistico, con l'obiettivo di raggiungere *standard* qualitativi soddisfacenti, di riconoscere il merito, anche a fini retributivi e di progressione in carriera e di valorizzare le singole capacità;
4. **la diffusione dei progetti di innovazione per gli uffici giudiziari e le altre articolazioni territoriali del ministero, attraverso l'utilizzazione dei fondi strutturali europei, anche nell'ambito del PON Governance e Capacità istituzionale 2014-2020**, avvalendosi dell'attività della struttura temporanea dirigenziale diretta a sostenere, con il coordinamento, l'indirizzo ed il controllo della Conferenza dei capi dipartimento, le politiche di innovazione organizzativa promosse dal Ministero, relativamente alla programmazione regionale, nazionale, europea e comunitaria svolta nell'ambito delle politiche di coesione finalizzata al perseguimento degli obiettivi istituzionali del Ministero della Giustizia;
5. **l'incremento e diffusione dei progetti di innovazione tecnologica nei procedimenti giudiziari, civili e penali**, potenziando le infrastrutture informatiche e riorganizzando gli uffici giudiziari in funzione della

- telematizzazione degli atti e in un'ottica di prossimità al cittadino, elaborando progetti di reingegnerizzazione dei processi di maggior rilievo sul piano tecnologico, al fine di migliorare l'efficienza e la qualità del servizio offerto;
6. **il potenziamento degli strumenti statistici e di monitoraggio esistenti e l'incremento del loro utilizzo**, al fine di orientare l'agire delle singole articolazioni amministrative ad obiettivi di maggiore efficienza e per consentire verifiche adeguate degli obiettivi programmati e valutazioni dei risultati ottenuti in coerenza con le priorità politiche;
 7. **la razionalizzazione e tempestiva utilizzazione delle risorse finanziarie** disponibili per ridurre il debito dell'amministrazione nei confronti dei privati, nonché per la riduzione dei tempi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture, da attuare anche per il tramite dell'effettiva unificazione dei centri di spesa e massimo impulso ai piani di razionalizzazione dei consumi;
 8. **un deciso miglioramento delle condizioni di detenzione ed efficientamento dell'esecuzione penale esterna**, anche per il tramite di più moderni e costituzionalmente coerenti modelli organizzativi per la differenziazione dei circuiti detentivi; implementazione delle attività di istruzione, formazione professionale ed avviamento al lavoro all'interno degli istituti penitenziari, anche attraverso l'attuazione di progetti europei e protocolli con gli enti locali; adozione di nuove modalità organizzative per la gestione dell'esecuzione penale esterna;
 9. **la razionalizzazione e revisione delle infrastrutture e dell'edilizia degli istituti penitenziari e minorili**, proseguendo nell'opera di una profonda revisione gestionale e una decisa razionalizzazione delle risorse, garantendo trasparenza, correttezza, efficacia ed economicità dei modelli organizzativi; in particolare vanno perseguiti obiettivi di controllo e riduzione della spesa in materia di consumi e di coerente rivisitazione del numero degli uffici che operano in sede centrale e periferica, proseguendo nell'azione di riduzione delle spese relative alle locazioni passive;
 10. **l'attuazione delle disposizioni in materia di trasparenza ed anticorruzione**, al fine di rendere l'agire amministrativo immune da inquinamenti e fenomeni corruttivi, oltre che aperto a forme diffuse di controllo circa l'effettiva rispondenza all'interesse della collettività delle scelte poste in essere, approntando forme più soddisfacenti di rilevazione dei bisogni

degli utenti e del grado di soddisfazione rispetto ai servizi resi ed attraverso l'adozione del codice di autoregolamentazione interno dei dipendenti e di criteri organizzativi improntati al principio di trasparenza nel conferimento di funzioni dirigenziali;

- 11. il perseguimento di politiche di innovazione nell'attività di ispettorato,** orientata anche a fornire agli uffici e ai dirigenti degli stessi indicazioni per il miglioramento dell'azione amministrativa nell'attuazione delle politiche di riforma e per la diffusione di pratiche virtuose, sfruttando ulteriormente anche le potenzialità ormai offerte dagli avanzati strumenti di rilevazione statistica del Ministero;
- 12. il rafforzamento della cooperazione giudiziaria internazionale,** proseguendo le attività svolte nell'ambito della Presidenza italiana al fine di dare vita ad un vero e proprio spazio comune europeo in campo penale, civile e amministrativo, nel pieno rispetto dei diritti fondamentali e tenendo conto delle diversità e tradizioni giuridiche degli Stati membri e rafforzando la cooperazione in materia di lotta al terrorismo internazionale, di protezione dei dati personali e delle comunicazioni, di trasferimento dei detenuti stranieri nei paesi di origine.

Roma, **21 SET. 2015**

Andrea Orlando

