

DECALOGO DEL CAPO DELL'UFFICIO GIUDIZIARIO

Bologna, aprile 2012

Documento a cura di: Claudio Castelli, Presidente Aggiunto GIP Tribunale di Milano; Pasquale Liccardo, Presidente di Sezione Tribunale di Bologna; Luigi Marini, Magistrato Corte di Cassazione; Maria Eugenia Oggero, Magistrato distrettuale Corte d'Appello di Genova; Luca Verzelloni, direttore COMIUG; Mauro Salvato, Università di Padova; Stefano Zan, Università di Bologna e Presidente COMIUG.

PREMESSA

1. Il presente decalogo rappresenta un tentativo di alcuni componenti della magistratura, con il supporto metodologico del COMIUG, di definire compiti, funzioni e responsabilità del capo ufficio. Il confronto ha coinvolto, nell'ambito di quattro seminari tematici (Murazzano settembre 2010, Bologna marzo 2011, febbraio 2012, marzo 2012) una sessantina tra capi ufficio, magistrati, consiglieri del CSM, rappresentanti della Scuola della Magistratura, dirigenti amministrativi, ricercatori e docenti universitari.
2. Il documento parte dall'ipotesi che quella di capo ufficio sia una specifica funzione, "altra" rispetto alla normale attività giurisdizionale e che, quindi, non possa configurarsi semplicemente come un "premio alla carriera".
3. L'elaborato muove altresì dalla convinzione che per quanto sia centrale la figura del capo, risultati significativi si possono ottenere solo con il coinvolgimento e la responsabilizzazione di tutta l'organizzazione.
4. Il decalogo considera quale pre-requisito fondamentale il pieno rispetto di tutti i canoni deontologici connessi all'esplicitazione della funzione.
5. Il decalogo non si occupa (per scelta consapevole) di questioni tabellari che, allo stato, vengono assunte come vincolo strutturale da rispettare.
6. La presente definizione di ruolo, infine, viene esplicitata a normativa primaria invariata mentre, invece, invita a riflettere sulla normativa secondaria del CSM, in coerenza con quanto previsto dallo spirito del decalogo.
7. Il decalogo si riferisce indistintamente a tutti i capi degli uffici giudiziari. Potrà essere utilizzato *in itinere* come punto di riferimento per individuare eventuali specifiche del ruolo del capo dell'ufficio requirente e dei ruoli semidirettivi.
8. Una volta legittimato dagli "addetti ai lavori", il decalogo dovrebbe servire a tre scopi principali:
 - a) selezione: individuare quelle attitudini e quei comportamenti che, in sede di selezione, abbiano un'elevata probabilità di predire prestazioni dirigenziali coerenti con la definizione di ruolo del capo dell'ufficio adottata;
 - b) valutazione: verificare *in itinere*, e in ogni caso alle scadenze del mandato, i comportamenti e quindi le prestazioni complessive dei capi degli uffici;



- c) formazione: orientare i percorsi e i programmi di formazione atti a fornire ai singoli magistrati le competenze necessarie ad un adeguato svolgimento del ruolo di responsabilità dell'ufficio.

DECALOGO DEL CAPO DELL'UFFICIO GIUDIZIARIO

<i>FUNZIONI</i>	<i>DESCRIZIONE</i>
<p>1.</p> <p>GARANZIA DELL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assicura tutte le condizioni affinché i magistrati possano svolgere al meglio l'attività professionale. - Supporta il pieno dispiegamento della professionalità dei magistrati. - Tutela le condizioni di autonomia e indipendenza dei magistrati. - Promuove il rispetto del codice etico del magistrato. - Opera e si adopera affinché siano garantite tutte le attività di supporto della funzione giudiziaria. - A questo scopo, esercita la discrezionalità negli atti e provvedimenti che emana in conformità alle previsioni di legge, nel rispetto delle regole del procedimento dettate dalle norme primarie e secondarie, attraverso un'adeguata motivazione che esprima in modo chiaro, esplicito e non contraddittorio le ragioni poste a fondamento di quegli stessi atti e provvedimenti.
<p>2.</p> <p>PRESIDIO DELL'IDENTITÀ E DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promuove l'identità organizzativa dell'ufficio e l'identificazione di tutti gli attori con l'ufficio stesso. - Valorizza l'ufficio come organizzazione. - Presidia la struttura organizzativa dell'ufficio, definendo l'articolazione delle sezioni oppure dei gruppi di lavoro, l'attribuzione delle competenze, l'assegnazione dei magistrati e provvedendo a tutti gli adempimenti previsti dalla normativa e, per gli uffici giudicanti, dalle Tabelle. - Collabora con il dirigente amministrativo alla definizione delle relazioni funzionali fra la struttura giurisdizionale e la struttura amministrativa ai vari livelli. - Promuove l'integrazione organizzativa fra le attività dell'ufficio e l'orientamento al risultato finale dell'attività giudiziaria da parte di tutti gli attori interni (magistrati e personale amministrativo). - Promuove la costituzione di una "direzione operativa" o di altre forme di supporto della direzione, che coinvolgano i responsabili delle unità organizzative interne (sezioni giurisdizionali, gruppi di lavoro, settori di cancelleria, uffici amministrativi), con funzioni di supporto all'attività di programmazione e controllo e ai processi di innovazione, utilizzando puntuali meccanismi di delega. - Supporta la formazione e il consolidamento di "comunità di pratica" composte di tutte le professionalità che operano negli uffici giudiziari.

<p>3. RAPPRESENTANZA E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rappresenta l'ufficio giudiziario in tutte le sedi istituzionali e nei confronti di tutti gli interlocutori rilevanti della società civile. - E' responsabile della comunicazione istituzionale verso gli interlocutori esterni, allo scopo di favorire la conoscenza delle attività svolte e dei risultati conseguiti dall'ufficio, attraverso appositi strumenti (carta dei servizi, sito web, ufficio stampa ecc.). - Promuove la massima trasparenza sull'attività degli uffici e crea le condizioni per il pieno apprezzamento della responsabilità sociale dell'ufficio, attraverso appositi strumenti (bilancio sociale, rendiconto economico). - Cura, in collaborazione con il dirigente amministrativo, il presidio dei rapporti con l'utenza, anche mediante l'attivazione di sportelli polifunzionali (URP, <i>front-office</i> ecc.), l'attivazione di canali informativi interni e indagini sulla soddisfazione degli utenti per i servizi ricevuti. - Promuove la comunicazione interna all'ufficio, al fine di favorire la conoscenza reciproca delle attività svolte e l'integrazione fra le funzioni, di migliorare il coinvolgimento e il senso di appartenenza del personale.
<p>4. PRESIDIO DELLE RISORSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promuove, in stretto rapporto con il dirigente amministrativo, lo sviluppo delle risorse umane, delle dotazioni strumentali e tecnologiche, della logistica e dei fondi. - Si adopera per ottenere l'adeguamento della dotazione organica dell'ufficio rispetto al modificarsi nel tempo dei flussi di attività e dei carichi di lavoro. - Si attiva nei confronti del Ministero della Giustizia affinché l'ufficio abbia dotazioni strumentali e tecnologiche adeguate e aggiornate e nei confronti del Csm per una tempestiva risposta alle esigenze legate alla mobilità. - Si attiva nei confronti dei Comuni, affinché la logistica delle sedi sia funzionale allo svolgimento dell'attività giudiziaria per tutti gli attori che agiscono o interagiscono con l'ufficio, anche al fine di valorizzarne l'immagine istituzionale. - Si adopera affinché potenziali risorse "esterne" siano utilizzate per l'innovazione dell'attività giudiziaria, e non in sostituzione delle fondamentali funzioni istituzionali.

<p>5. DIREZIONE E PROGRAMMAZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impronta la funzione di direzione a metodologie di programmazione che, tenendo conto delle garanzie costituzionali, prevedono: <ol style="list-style-type: none"> 1.un piano programmatico pluriennale e un piano operativo annuale; 2.uno stretto rapporto con i presidenti di sezione o i procuratori aggiunti e il dirigente amministrativo; 3.meccanismi di delega formalizzati; 4.la costituzione di uno staff di direzione dedicato ai processi di innovazione. - Si attiva perché il piano programmatico e il piano operativo siano discussi all'interno dell'ufficio e con i principali interlocutori esterni, raccogliendo segnalazioni e suggerimenti. - Cura il monitoraggio e la verifica periodica dello stato avanzamento della programmazione, proponendo i necessari adeguamenti.
<p>6. GOVERNO DELLE INTERDIPENDENZE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promuove la visione dell'ufficio, non come una monade ma come un'organizzazione che opera all'interno di una rete costituita da una pluralità di interlocutori pubblici e privati. - In ragione della complessità dell'azione legata alla giurisdizione, che prevede l'interazione tra diversi uffici giudiziari, con enti pubblici e altri interlocutori, si attiva per garantire il governo delle interdipendenze funzionali tra i suddetti soggetti. - Considera gli altri uffici giudiziari come "fornitori o utenti interni", gli altri enti pubblici come <i>partner</i> istituzionali, i professionisti esterni come "co-produttori" dell'attività giudiziaria. - Si attiva nei confronti di tutti questi interlocutori, al fine di promuovere accordi e sinergie (es. tavolo locale della giustizia) volte ad aumentare l'efficacia, l'efficienza e la trasparenza del servizio giudiziario, nel rispetto dei rispettivi ruoli.

<p>7. VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Opera per la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze professionali di tutti gli attori che a vario titolo interagiscono per l'erogazione del "servizio giustizia". - Si adopera affinché i magistrati del suo ufficio svolgano un'adeguata e continua preparazione professionale e partecipino in modo costante alle attività di formazione offerte ai vari livelli dagli organismi a queste deputati, al fine di favorire lo sviluppo delle attitudini e delle competenze individuali. - Promuove il confronto professionale sistematico tra magistrati e si accerta che i presidenti di sezione svolgano regolarmente le attività previste dall'art. 47 <i>quater</i> (analoga metodologia sarà seguita negli uffici requirenti in attuazione dell'art.97 Cost.) - In accordo con il dirigente amministrativo promuove: <ul style="list-style-type: none"> 1.la formazione e la crescita professionale del personale amministrativo, al fine di favorirne l'arricchimento delle mansioni e l'ampliamento delle responsabilità; 2.la formazione comune fra magistrati e personale amministrativo. - Si adopera per la selezione e la qualificazione dei consulenti tecnici d'ufficio e degli altri collaboratori del magistrato, in stretta intesa con i presidenti di sezione, o i procuratori aggiunti, e i singoli magistrati. - Collabora con l'avvocatura per la formazione e l'aggiornamento continuo degli avvocati. - Promuove accordi con le università e le scuole di specializzazione, per l'integrazione del percorso formativo con esperienze sul campo e per una preparazione qualificata alle professioni legali. - Cura la propria formazione personale al ruolo di capo dell'ufficio, soprattutto su tematiche di carattere organizzativo e gestionale, in collaborazione con la Scuola Superiore della Magistratura e con le Università.
<p>8. VALUTAZIONE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assicura un'effettiva valutazione dei magistrati dell'ufficio (non limitata alla compilazione dei rapporti obbligatori), fondata su un periodico esame dell'attività svolta, su un confronto con i singoli magistrati e con le figure semidirettive, provvedendo, ove necessario, ad un equilibrato intervento di supporto atto a prevenire le difficoltà del singolo magistrato e dell'ufficio, e la persistenza di situazioni rilevanti sul piano deontologico e disciplinare. - E' chiamato a rendere conto degli obiettivi raggiunti, in quanto capo dell'ufficio, e ad esprimere un'autovalutazione del proprio operato e delle difficoltà incontrate.

<p>9. MONITORAGGIO E VIGILANZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In accordo con il dirigente amministrativo, predispone un sistema di monitoraggio e vigilanza sull'attività degli uffici, volti a individuare: <ul style="list-style-type: none"> a) lo stato di realizzazione del piano operativo annuale e del piano pluriennale; b) la rispondenza agli impegni assunti con la carta dei servizi; c) l'osservanza degli accordi presi con gli interlocutori interni ed esterni; d) l'emersione di eventuali criticità; e) l'oculata gestione delle risorse economiche, strumentali e tecnologiche. - Si assicura che siano predisposte periodicamente statistiche e rilevazioni mirate, volte a supportare sia il governo dell'ufficio che la gestione delle singole materie e dei singoli casi. - Promuove la crescita e la diffusione della "cultura del dato".
<p>10. GIUSTIZIA COME FUNZIONE PUBBLICA E BENE COMUNE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Si adopera per affermare il principio che la giustizia è una funzione pubblica di servizio alla società nel suo insieme e ai singoli cittadini, come tale è un bene comune di valore universale, che vale tanto per la crescita civile quanto per lo sviluppo economico e sociale del territorio in cui opera l'ufficio giudiziario. - Nel dare piena e puntuale rappresentazione della complessa attività dell'ufficio, punta a rafforzare l'idea che l'efficacia e l'efficienza dello stesso dipende, più che dal protagonismo dei singoli attori, dalla corretta interazione fra i diversi interlocutori coinvolti, cioè dall'effetto di sistema.

Segnalazioni, suggerimenti, commenti e richieste di ulteriori informazioni possono essere rivolte al COMIUG segreteria@comiug.it