

DECALOGO DEL CAPO DELL'UFFICIO GIUDIZIARIO

Ottobre 2012

PREMESSA

1. Il presente Decalogo è stato elaborato dal COMIUG (Centro per l'Organizzazione, il Management e l'Informatizzazione degli Uffici Giudiziari) all'esito di un ciclo di seminari tematici (Murazzano settembre 2010; Bologna marzo 2011, febbraio 2012, marzo 2012; Murazzano settembre 2012), cui hanno partecipato, di volta in volta, circa una quarantina tra capi ufficio, magistrati, consiglieri del CSM, rappresentanti della Scuola della Magistratura, dirigenti amministrativi, ricercatori e docenti universitari (si veda l'elenco in appendice).
2. Il documento parte dall'ipotesi che quella di capo dell'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 dirigente, risultati significativi si possono ottenere solo coinvolgendo e responsabilizzando tutta l'organizzazione.
4. Il Decalogo considera quale pre-requisito fondamentale il pieno rispetto di tutti i canoni deontologici connessi alla funzione.
5. La presente definizione di ruolo, infine, viene esplicitata a normativa primaria invariata, mentre invita a riflettere sulla normativa secondaria del CSM, in coerenza con quanto previsto dallo spirito del Decalogo.
6. Il Decalogo si riferisce sia ai capi degli uffici giudicanti che di quelli requirenti.
7. Una volta legittimato dalla comunità professionale, il Decalogo potrà servire a tre scopi principali:
 - a) *selezione*: individuare attitudini e comportamenti che, in sede di selezione, abbiano un'elevata probabilità di predire prestazioni dirigenziali coerenti con la definizione di ruolo adottata;
 - b) *valutazione*: verificare *in itinere*, e in ogni caso alle scadenze del mandato, i comportamenti e 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 a un adeguato svolgimento del ruolo di responsabilità dell'ufficio.

DECALOGO

FUNZIONI	DESCRIZIONE
<p>1. 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 autonomia e indipendenza dei magistrati da pressioni e indebiti condizionamenti esterni. - 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. PRESIDIO DELLA STRUTTURA E DELL'IDENTITÀ ORGANIZZATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presidia la struttura organizzativa dell'ufficio, definendo l'articolazione delle sezioni o dei gruppi di lavoro, l'attribuzione delle competenze, l'assegnazione dei magistrati e provvede a tutti gli adempimenti previsti dalla normativa e, per gli uffici giudicanti, dalle Tabelle. - Favorisce l'integrazione organizzativa dell'ufficio e l'orientamento di tutti gli "attori" interessati al risultato finale dell'attività giudiziaria. - Promuove la costituzione di una struttura di direzione, che coinvolga i responsabili delle unità organizzative interne, 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. - Cura l'inserimento dei nuovi magistrati, assicurando che i passaggi di consegne avvengano in modo corretto ed efficace. - Collabora con il dirigente amministrativo alla definizione delle relazioni funzionali, ai vari livelli, fra la struttura giurisdizionale e quella amministrativa. - Valorizza l'ufficio, inteso come organizzazione, promuovendo l'identità organizzativa e il senso di appartenenza alla struttura.

<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. - É responsabile della comunicazione istituzionale verso gli interlocutori esterni, allo scopo di favorire la conoscenza delle azioni svolte e dei risultati conseguiti dall'ufficio, per mezzo di molteplici canali (rapporti con i media, sito web, carta dei servizi, ecc.). - Promuove la massima trasparenza dell'attività degli uffici e, attraverso appositi strumenti (bilancio sociale, rendiconto economico), crea le condizioni per il pieno apprezzamento della responsabilità sociale dell'ufficio. - Cura, in collaborazione con il dirigente amministrativo, l'organizzazione dei rapporti con l'utenza, anche mediante sportelli polifunzionali (URP, <i>front-office</i> ecc.), l'attivazione di canali informativi interni e rilevazioni sulla soddisfazione degli utenti dei servizi ricevuti. - Incoraggia la comunicazione interna all'ufficio, al fine di favorire la conoscenza reciproca delle attività svolte, l'integrazione fra le funzioni e il miglioramento del senso di appartenenza del personale.
<p>4. PRESIDIO DELLE RISORSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisce, in stretto rapporto con il dirigente amministrativo, lo sviluppo delle risorse umane, delle dotazioni strumentali e tecnologiche, della logistica e dei fondi. - Pianifica, in relazione alle esigenze dell'ufficio, l'assegnazione del personale togato e onorario, la mobilità interna, le sostituzioni e i part-time. - 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 e per una tempestiva risposta alle esigenze legate alla mobilità. - Si attiva nei confronti del Ministero della Giustizia e delle altre istituzioni competenti affinché l'ufficio abbia dotazioni strumentali e tecnologiche adeguate e aggiornate. Si attiva altresì nei confronti dei Comuni e delle altre istituzioni competenti, affinché la logistica delle sedi sia funzionale allo svolgimento dell'attività giudiziaria, nel rispetto di tutti gli "attori" che agiscono e interagiscono con l'ufficio, anche al fine di valorizzarne l'immagine istituzionale. - Si prodiga affinché potenziali risorse "esterne" siano utilizzate per il potenziamento e 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"> - Il dirigente adotta le misure necessarie volte ad assicurare un indirizzo unitario dell'ufficio, promuovendo, in ottemperanza alle diverse discipline degli uffici giudicanti e requirenti, il confronto e l'armonizzazione delle prassi interpretative e comportamentali. - Sperimenta nuove forme organizzative, come, ad esempio, il c.d. "Ufficio per il processo". - Impronta la funzione di direzione a metodologie di programmazione che, tenendo conto delle garanzie costituzionali, prevedano: <ul style="list-style-type: none"> • un piano programmatico pluriennale e un piano operativo annuale; • uno stretto rapporto con i presidenti di sezione o i procuratori aggiunti e il dirigente amministrativo; • meccanismi di delega formalizzati; • la costituzione di uno staff di direzione dedicato ai processi d'innovazione. - Si adopera affinché 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 di 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 giudiziaria, che prevede l'interazione tra diversi uffici, alla luce delle diverse discipline degli organi giudicanti e requirenti, si attiva per garantire il governo delle interdipendenze funzionali fra gli uffici stessi. - Nel rispetto dei relativi ruoli, si attiva nei confronti degli altri enti pubblici e delle organizzazioni professionali, con i quali è chiamato ad avere relazioni istituzionali, per la promozione di accordi e sinergie (come ad es. i tavoli locali della giustizia) volti ad aumentare efficacia, efficienza e trasparenza del servizio giudiziario.

<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 deputati, al fine di favorire lo sviluppo delle attitudini e delle competenze individuali. - Valorizza la crescita professionale dei magistrati onorari. - Promuove il confronto professionale sistematico tra i magistrati dell’ufficio. - In accordo con il dirigente amministrativo incoraggia: <ul style="list-style-type: none"> • la formazione e lo sviluppo professionale del personale amministrativo, al fine di favorirne l’arricchimento delle mansioni e l’ampliamento delle responsabilità; • la formazione comune fra magistrati e personale amministrativo. - Incoraggia la selezione e la qualificazione dei consulenti tecnici d’ufficio e degli altri collaboratori del magistrato, in accordo 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. - Stipula 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, partecipando alle attività della Scuola Superiore della Magistratura e ad altre iniziative organizzate dalle istituzioni di formazione superiore.
<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, ma fondata su un esame periodico dell’attività svolta, sul confronto con i singoli magistrati e le figure semidirettive, provvedendo, ove necessario, ad un equilibrato intervento di supporto atto a prevenire le difficoltà del singolo e dell’ufficio e la persistenza di situazioni rilevanti sul piano deontologico e disciplinare. - Rende conto degli obiettivi raggiunti, in quanto capo dell’ufficio, ed esprime un’autovalutazione del proprio operato.

<p>9. MONITORAGGIO E VIGILANZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In accordo con il dirigente amministrativo, predispone un adeguato sistema di monitoraggio e vigilanza sull'attività degli uffici, volto 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 di singoli casi e materie. - 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 secondo cui la giustizia è una funzione pubblica di servizio alla società e ai singoli cittadini e, come tale, è un bene comune di valore universale, che incide tanto sulla crescita civile che sullo sviluppo socio-economico del territorio in cui opera l'ufficio. - Nel dare piena e puntuale rappresentazione della complessa attività dell'ufficio, punta a rafforzare l'idea che l'efficacia e l'efficienza dello stesso dipendano, più che dal protagonismo dei singoli "attori", dalla corretta interazione fra i diversi interlocutori coinvolti, cioè dall'effetto di sistema.

Segnalazioni, suggerimenti e commenti possono essere inviati alla segreteria del COMIUG: segreteria@comiug.it

APPENDICE

Ai seminari che hanno portato alla stesura del presente Decalogo (Murazzano settembre 2010; Bologna marzo 2011, febbraio 2012, marzo 2012; Murazzano settembre 2012) hanno preso parte, di volta in volta:

- | | |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| § M. Barbuto (Presidente Corte d'Appello di Torino) | § G. Pignatone (Procuratore della Repubblica di Roma) |
| § E. Barca (Dirigente Tribunale di Bologna) | § L. Pomodoro (Presidente Tribunale di Milano) |
| § V. Borraccetti (Consigliere CSM) | § R. Romano (Dirigente Corte d'Appello di Trieste) |
| § E. Bruti Liberati (Procuratore della Repubblica di Milano) | § N. Rossi (Procuratore della Repubblica aggiunto di Roma) |
| § C. Castelli (Presidente aggiunto GIP di Milano) | § M. Salvato (Università di Padova) |
| § A. De Pauli (già Presidente Tribunale di Trieste) | § M. Sciacca (Consigliere CSM) |
| § M. Depolo (Università di Bologna) | § F. Scutellari (Presidente Tribunale di Bologna) |
| § M. Di Lecce (Procuratore della Repubblica di Genova) | § L. Verzelloni (Direttore COMIUG) |
| § G. Diotallevi (Magistrato Corte di Cassazione) | § C. Viazzi (Presidente Tribunale di Genova) |
| § M.C. Failla (Presidente Tribunale di Massa) | § G. Xilo (C.O. Gruppo Srl) |
| § F.A. Genovese (Presidente Tribunale di Prato) | § S. Zan (Università di Bologna e Presidente COMIUG) |
| § L. Gerardis (Presidente Tribunale di Reggio Calabria) | § C. Zuccaro (Procuratore della Repubblica aggiunto di Catania) |
| § B. Giangiacomo (Presidente aggiunto GIP di Bologna) | |
| § G. Gilardi (Presidente Tribunale di Verona) | |
| § G. Ichino (Scuola Superiore della Magistratura) | |
| § D. Intraivaia (Direttore Generale DGSIA) | |
| § P. Liccardo (Presidente di Sezione Tribunale di Bologna) | |
| § V. Maccora (già Consigliere CSM) | |
| § P. Mancuso (Procuratore della Repubblica di Nola) | |
| § L. Marini (Magistrato Corte di Cassazione) | |
| § R. Marino (Scuola Superiore della Magistratura) | |
| § G. Melillo (Procuratore della Repubblica aggiunto di Napoli) | |
| § V. Nessi (Procuratore della Repubblica aggiunto di Torino) | |
| § M.E. Oggero (Magistrato distr. Corte d'Appello di Genova) | |
| § V. Pacileo (Sostituto Procuratore della Repubblica di Torino) | |
| § L. Panzani (Presidente Tribunale di Torino) | |
| § I. Pavignani (Dirigente Tribunale di Modena e Reggio Emilia) | |