

ASTRID

Gruppo di lavoro sulla riforma dell'ordinamento giudiziario

Sottogruppo 5 - Organizzazione degli uffici e dirigenza

Note di Stefano Zan per gruppo ASTRID

Confrontate con considerazioni di Giovanni Salvi e Luigi Scotti

Organizzazione degli uffici

Non appare opportuno per quanto riguarda l'organizzazione degli uffici una previsione legislativa di dettaglio in quanto gli uffici sono molto diversi tra di loro ed è necessario che ciascuno di essi faccia il possibile per raggiungere il massimo di efficienza date le condizioni locali e nel rispetto di alcuni paletti di riferimento.

Il sistema tabellare, forse ad oggi indispensabile, è in realtà un meccanismo lento e farraginoso che deve essere progressivamente qualificato, se non superato mantenendo salvi solo i principi fondamentali di precostituzione del giudice, nonché le garanzie a tutela del singolo giudice accentuandone le caratterizzazioni nel senso di piano –programma di lavoro biennale per migliorare in loco le prestazioni del sistema.

L'organizzazione degli uffici dovrebbe rispettare alcuni principi organizzativi fondamentali:

- attenzione al risultato, ricerca dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse, massima trasparenza
- massimo decentramento possibile (tribunale-distretto) con interventi del CSM per eccezione;
- equidistribuzione dei carichi di lavoro;
- definizione dei livelli di specializzazione auspicati e/o imperativi (lavoro, famiglia, esecuzioni)
- massima coerenza ed integrazione con le componenti tecnico-amministrative e tendenziale allineamento sezioni-cancellerie;
- elasticità e sperimentazione di diversi assetti organizzativi che garantiscano migliore efficienza in una prospettiva di miglioramento incrementale delle prestazioni (ufficio per il processo).
- adozione di metodologie sistematiche di confronto e coinvolgimento per la programmazione del lavoro e la revisione degli assetti organizzativi: "Conferenza biennale dei servizi" coinvolgendo magistrati, amministrativi, tecnici e avvocati dalla quale scaturisce il piano biennale di lavoro e progressiva adozione di metodologie di controllo di gestione
- coerenza degli assetti dei diversi uffici "locali" con un serio e rigoroso decentramento del ministero che preveda autonomia e responsabilità di budget sostitutivi di quelli centrali.

Dirigenza

Le funzioni dirigenziali sono certamente quelle più rilevanti per il presidio ed il governo dell'organizzazione considerata ormai unanimemente come la questione principale che incide sulle prestazioni del sistema giudiziario. Ed è altresì riconosciuto che si tratta di un momento di forte criticità per la diffusa ambiguità connessa a questi ruoli più volte (auto) interpretati come passaggi simbolici della fase avanzata della carriera individuale. Occorre affermare, nei fatti, che le funzioni dirigenziali a tutti i livelli sono **altro** rispetto alla normale attività giudiziaria di qualsiasi livello e richiedono attitudini e competenze che l'anzianità in ruolo e l'ottima qualificazione professionale (in quanto magistrato) non possono in alcun modo garantire. La riflessione va dunque sviluppata intorno a:

- profilo di professionalità del dirigente (competenze ed attitudini);
- compiti, poteri, leve di intervento;

- rapporto con la struttura tecnico-amministrativa;
- accesso, permanenza, decadenza;

Per quanto attiene alla professionalità “manageriale” trattandosi di competenza altra rispetto all’esercizio della normale funzione di giudice questa andrà analiticamente definita in termini di profili di ruolo, competenze, leve e responsabilità al fine di sottolineare da un lato che trattasi di funzione “diversa” rispetto alle altre funzioni giudiziarie e che quindi non può rappresentare la fase più avanzata del percorso di carriera e dall’altro lato che sono indispensabili competenze specifiche.

La competenza a dirigere andrà progressivamente costruita con percorsi formativi che consentano di acquisire conoscenze e competenze relative alle strutture organizzative, all’analisi dei flussi e dei dati, al coinvolgimento degli uomini, all’utilizzazione delle risorse materiali e tecnologiche, alla programmazione del lavoro, alla valutazione delle prestazioni prima in termini generali, di base, e poi con riferimento allo specifico dell’organizzazione giudiziaria.

Alcuni dicono che i poteri previsti dal 47 quater sarebbero sufficienti se solo venissero utilizzati da tutti i dirigenti. Questi poteri potranno essere maggiormente esercitati intervenendo su una pluralità di piani che vedono in primo luogo momenti espliciti di formazione al ruolo di dirigente con confronti con chi già ha operato con successo, inserimento dell’adeguato e puntuale esercizio dei poteri di dirigente nel sistema di valutazione triennale, disponibilità di dati aggiornati (statistiche gestionali) per il controllo di gestione, ruolo del dirigente nella valutazione dei magistrati (una delle diverse componenti della scheda di valutazione).

Per quanto attiene all’accesso occorre rimarcare sempre di più in chiave culturale come si tratti di funzione altra rispetto allo jus dicere e quindi non si configura come premio alla carriera (anzianità) ma come competenza specifica attraverso meccanismi di selezione volti ad apprezzare in primis le capacità gestionali. La permanenza nello stesso posto deve essere limitata ma le buone capacità comprovate vanno valorizzate attraverso la circolazione su altri posti dirigenziali. Occorre anche prevedere forme di decadenza e comunque di non rinnovato accesso ai ruoli dirigenziali nei casi di comprovata incapacità, valutata sulla base dei risultati raggiunti e delle performance espresse.

Occorre valutare l’opportunità di confermare l’attuale “gerarchia” di fatto (in quanto costruita sui meccanismi di anzianità) delle posizioni dirigenziali (dal piccolo ufficio, a quello grande, alla corte d’appello, alla cassazione) che se da un lato porta a valorizzare le esperienze pregresse dall’altro inevitabilmente porta ai vertici più alti individui con età elevata e forse con meno “carica” rispetto ai temi della gestione.

Si può chiamare come meglio si crede: doppia dirigenza, dirigenza integrata, ma resta la questione cruciale del rapporto tra il capo dell’ufficio magistrato e il capo dell’apparato amministrativo. Sulla falsariga di quanto avviene nelle organizzazioni a forte contenuto professionale (ma anche nelle imprese private) all’uno spetta il presidio della dimensione istituzionale con particolare riferimento ai rapporti (anche simbolici) con l’esterno e al rapporto con la qualità dell’attività professionale all’interno. All’altro spetta il coordinamento e l’utilizzazione ottimale delle risorse in modo da sostenere al meglio l’attività di merito dei professionisti. Questo secondo ruolo assume maggiore rilevanza da un lato con il decentramento del ministero e dall’altro, in prospettiva, con la creazione dell’ufficio per il processo che necessariamente prevede la dipendenza funzionale degli amministrativi dai magistrati titolari dell’ufficio (per il processo). Tutto ciò comporta una forte specializzazione in chiave manageriale dei dirigenti amministrativi ad oggi ancora troppo caratterizzati in senso burocratico. E’ difficile definire a priori netti confini tra le competenze dell’uno e dell’altro. Anche se si può assumere che al dirigente magistrato facciano prevalentemente

capo le questioni dell'efficacia e al dirigente amministrativo le questioni dell'efficienza il problema centrale è quello delle competenze. Se il magistrato, prevalentemente anziano, non ha alcuna competenza gestionale e non si interessa della questione o si delega al dirigente amministrativo (manager) o si garantisce l'immobilismo e il conservatorismo di modalità burocratiche di organizzazione e gestione. Le cose cambiano se anche il magistrato ha una preparazione e un'attitudine alla gestione anche perché viene valutato anche sui risultati di gestione se vuole ottenere altri incarichi dirigenziali. In tutte le organizzazioni pubbliche e private la relazione tra questi due ruoli è in larga misura dialettica e contingente (dipende cioè in larga misura dalle caratteristiche delle persone e dal rapporto fiduciario tra i due) e non si presta a codificazioni rigide salvo prevedere, in caso di conflitto, a chi spetta l'ultima parola.