

SOMMARIO N. 2-3/2013
numero monografico
QUALI DIRIGENTI SERVONO ALLA GIUSTIZIA?

Editoriale. Una questione di democrazia (*Beniamino Deidda*)

Introduzione. Quali dirigenti servono alla giustizia? di *Luigi Marini*

Parte prima. Quale dirigenza

La dirigenza degli uffici giudiziari: una riforma da completare a livello culturale e normativo, di *Claudio Castelli*

Direttivi e semidirettivi: indietro non si torna, di *Francesco Gianfrotta*

Quale dirigenza? Le ragioni di una iniziativa (Le proposte della sezione Liguria), di *Lucia Vignale*

Il Decalogo del capo dell'ufficio giudiziario: la magistratura intende cambiare, di *Maria Eugenia Oggero*

Parte seconda. Lo sguardo degli altri

La dirigenza degli uffici giudiziari, di *Alberto Mittone*

La valutazione nel settore pubblico e nel sistema giudiziario italiano, di *Giancarlo Vecchi*

Incarichi direttivi e cambiamento dell'organizzazione negli uffici giudiziari, di *Federico Butera*

Capi, direttivi o funzioni apicali? Quale modello per quale magistratura?, di *Daniela Piana*

Parte terza. Le funzioni "semidirettive"

Selezione e valutazione dei "semidirettivi", di *Maria Giuliana Civinini*

Il ruolo dei presidenti di sezione e le modalità della loro scelta, di *Amelia Torrice*

Il dirigente dell'ufficio giudiziario. *Quis custodiet custodem*, di *Alessandro Pennasilico*

La professionalità del presidente di sezione penale e la prospettiva di "tabellarizzare" le funzioni semidirettive, di *Ilio Mannucci Pacini*

Parte quarta. La dirigenza degli uffici direttivi

I quadri dirigenti oggi, tra giurisdizione e organizzazione, di *Claudio Viazzi*

La figura del magistrato dirigente di un ufficio giudiziario, di *Gianfranco Gilardi*

Amministrazione della giustizia e ruoli dei magistrati dirigenti degli uffici, di *Edmondo Bruti Liberati*

Dalla valutazione del dirigente alla valutazione dell'efficacia dell'intervento organizzativo: spostare il fulcro dal magistrato al servizio reso, di *Giovanni Salvi*

Parte quinta. L'autogoverno

Le valutazioni di professionalità nelle esperienze dei Consigli giudiziari, di *Elisabetta Chinaglia* e *Bruno Giangiacomo*

La prospettiva del giudice amministrativo, di *Gabriele Fiorentino*

Il procedimento di nomina dei direttivi e dei semidirettivi e il Consiglio superiore, di *Franco Cassano*

Le conferme quadriennali, di *Mariarosaria Guglielmi*

La dirigenza degli uffici giudiziari nella esperienza del Consiglio superiore della magistratura negli anni 2006/2010, di *Vincenza (Ezia) Maccora*

Parte sesta. La formazione dei magistrati

Le prospettive della formazione dei dirigenti nella nuova Scuola della magistratura, di *Beniamino Deidda*

Parte settima. Documenti

Decalogo del capo dell'ufficio giudiziario (ottobre 2012)

Decreto legislativo 5 aprile 2006, n. 160

Consiglio superiore della magistratura, delibera 30 luglio 2010 e succ. mod. al 7 luglio 2011 sul t.u. sulla dirigenza giudiziaria

Consiglio superiore della magistratura, risoluzione 29 luglio 2010

Consiglio superiore della magistratura, delibera 25 luglio 2012

Consiglio superiore della magistratura, delibera 26 luglio 2012

Consiglio superiore della magistratura, delibera 16 dicembre 2009

Consiglio superiore della magistratura, delibera 14 luglio 2011

Consiglio superiore della magistratura, delibera 9 maggio 2012

Gli autori

QUALI DIRIGENTI SERVONO ALLA GIUSTIZIA?

di Luigi Marini

Nel discutere oggi della funzione di dirigenza degli uffici giudiziari può non essere inutile ricordare quale fosse lo stato delle cose ancora una trentina di anni fa e quali siano stati i percorsi successivi. Può sorprendere che profili essenziali del dibattito odierno riprendano, pur con linguaggi e contenuti diversi, quelli di epoche che appaiono lontane. Eppure, in fondo, allora come oggi sono in gioco le medesime istanze: indipendenza, professionalità, responsabilità, attitudini, anzianità, discrezionalità. L'evoluzione che hanno conosciuto il dibattito pubblico, la normativa primaria e secondaria e le prassi ci colloca oggi su un versante più avanzato e, insieme, più fragile. La rivendicazione del potere di scegliere i propri dirigenti non è accompagnata dalla capacità della magistratura di essere chiara e severa con se stessa e trasparente all'interno e all'esterno dei meccanismi del governo autonomo. Il nodo che avviluppa carriera, riconoscimento individuale e missione pubblica deve essere sciolto.

Cercare di fare il punto sulla riflessione attuale ascoltando voci diverse è il contributo che intendiamo offrire con questo numero della Rivista, che speriamo capace di offrire spunti per una ulteriore evoluzione del pensiero, delle scelte ordinamentali e dei comportamenti.

Parte prima. Quale dirigenza

La dirigenza degli uffici giudiziari: una riforma da completare a livello culturale e normativo, di *Claudio Castelli*

Direttivi e semidirettivi: indietro non si torna, di *Francesco Gianfrotta*

Quale dirigenza? Le ragioni di una iniziativa (Le proposte della sezione Liguria), di *Lucia Vignale*

Il Decalogo del capo dell'ufficio giudiziario: la magistratura intende cambiare, di *Maria Eugenia Oggero*

LA DIRIGENZA DEGLI UFFICI GIUDIZIARI: UNA RIFORMA DA COMPLETARE A LIVELLO CULTURALE E NORMATIVO

di Claudio Castelli

Il nuovo assetto della dirigenza si è imposto per il fallimento del precedente, dimostratosi sul campo del tutto inadeguato. La risposta ha mostrato profondi limiti culturali e una malintesa idea di carriera che contrasta con l'art. 107 della Costituzione. Come le altre, anche la "specializzazione" dirigenziale si fonda sulle attitudini, e questo richiede di accettare la relativa e inevitabile discrezionalità di valutazione.

La leadership – garanzia di coerenza del sistema e di governo di uffici sempre più complessi – deve confrontarsi con strutture di direzione diffuse.

Definire ruolo e compiti delle figure direttive e semidirettive richiede di distinguere uffici giudicanti e requirenti e di fissare criteri adeguati.

Una discrezionalità nelle nomine è inevitabile e necessaria, ma si possono individuare indici oggettivi e diversi a seconda del percorso professionale dei candidati e raggruppabili in tre macrosettori (indicatori e dati; attività svolta e relativa documentazione; documenti progettuali) e in undici "sensori".

De iure condendo si deve pensare a tabellarizzare gli incarichi semidirettivi secondo logiche di selezione tra chi è disponibile e secondo una procedura partecipata e rafforzata. Ai molti e importanti pregi di tale soluzione corrisponde il difetto di attribuire maggiori poteri ai dirigenti, ma si tratta di rischio che può risultare accettabile

DIRETTIVI E SEMIDIRETTIVI: INDIETRO NON SI TORNA

di *Francesco Gianfrotta*

Negli anni Ottanta ai poteri ampi e incontrollati dei dirigenti corrispondevano criteri di selezione ancorati all'anzianità e a logiche di scambio. Le differenze inaccettabili nella gestione dei processi, da un lato, e, dall'altro, la vicenda Meli-Falcone furono esempi di come quello stato di cose non potesse proseguire. Dimostrato che l'anzianità non evitava scelte sbagliate e metodi sbagliati, ogni nostalgia del passato appare fuori luogo e sposta solo l'attenzione dai bisogni e dalle soluzioni di oggi. Dobbiamo allora chiederci: quale dirigente? Ma ancora prima: quale giustizia? La crescita della cultura dei diritti e della consapevolezza dei magistrati costituiscono un progresso dell'intero sistema che non va ignorato. Scegliere dirigenti all'altezza della giurisdizione di oggi si può e il "Decalogo" è un esempio di come il tema possa essere affrontato positivamente. Sia il carattere del nostro sistema sia l'esperienza personale mi fanno dire che solo una direzione collegiale dell'ufficio consente di far fronte alla complessità dei problemi. Il ruolo semidirettivo è dunque centrale e richiede attitudini e impegno in linea con quelli del dirigente.

QUALE DIRIGENZA? LE RAGIONI DI UNA INIZIATIVA (Le proposte della sezione Liguria)

di *Lucia Vignale*

Nella primavera del 2012 apprendemmo dalla stampa che un collega, da sempre iscritto a Magistratura democratica ed esponente di spicco del gruppo, aveva chiesto raccomandazioni politiche per assicurarsi la nomina a procuratore della Repubblica di una grande città.

Fu per tutti noi un fatto traumatico che metteva in discussione la ragion d'essere di una corrente che, nella mozione costitutiva presentata al Congresso dell'ANM nel 1964, aveva indicato tra i propri obiettivi quello di «estromettere» dall'Ordinamento giudiziario il «concetto di carriera», inscindibilmente connesso – si diceva – «all'attuale struttura burocratico-gerarchica della magistratura».

Quella vicenda dimostrava infatti, emblematicamente, che promuovere una nuova "idea", una diversa "cultura" della dirigenza non era sufficiente. Ci costringeva a riconoscere che il concetto di carriera è parte integrante del nostro vivere quotidiano, che a quel concetto si ispira l'azione di tanti (e anche di alcuni tra noi).

Molti colleghi liguri mi chiesero, quale segretaria sezionale, di indire una assemblea sul punto per discutere, tentar di capire, individuare i nodi problematici, cercare le possibili soluzioni. L'assemblea registrò una partecipazione molto ampia di iscritti e non iscritti desiderosi di parlare, fare osservazioni, avanzare proposte.

Nacque così un primo documento dal titolo "La dirigenza degli uffici giudiziari - Analisi e proposte", che fu pubblicato sulla *mailing list* nazionale e ancor oggi compare nel sito di Ma nello spazio dedicato alla sezione ligure. Una sintesi di quel documento, con l'individuazione di alcune proposte operative, è stata approvata dall'Assemblea sezionale e presentata al XIX Congresso nazionale

IL DECALOGO DEL CAPO DELL'UFFICIO GIUDIZIARIO:
LA MAGISTRATURA INTENDE CAMBIARE

di *Maria Eugenia Oggero*

La consapevolezza della centralità del tema organizzativo ha trovato progressivamente spazio all'interno delle corti. Oggi può ritenersi superata, in quanto anacronistica, la visione di un magistrato monade, raffinato interprete della norma, certo indipendente e prestigioso ma ingabbiato in una aulica e statica autorevolezza, incapace di svolgere funzioni organizzative, di avere conoscenza degli strumenti informatici e mass-mediatici e privo delle più elementari conoscenze contabili. Indipendenza, imparzialità, autonomia, prestigio, competenza, conoscenze in ambito giuridico costituiscono ontologica essenza della funzione giudiziaria ma la complessa modernità impone ai magistrati attitudini dinamiche adatte alla dimensione organizzativa dell'ufficio, dove prestazioni individuali e finalità dell'organizzazione si saldino nel perseguimento del bene comune.

Il Decalogo del capo dell'ufficio giudiziario, oggetto di riflessione nel presente scritto, rappresenta la gioiosa fatica che, nel corso di incontri, seminari, dibattiti, snodatisi nell'arco di almeno tre anni, ha consentito di offrire una sintesi, meditata e sistematica, pur se suscettibile di miglioramenti e modifiche, sul tema organizzativo e della dirigenza, fulcro di ogni sistema organizzato. Si è evitato, per scelta precisa, di invocare modifiche e mutamenti normativi, nella convinzione che le trasformazioni non si realizzino con modifiche normative ma richiedano, invece, uno sforzo collettivo, condiviso e generoso, verso nuovi approdi culturali.

Parte seconda. Lo sguardo degli altri

La dirigenza degli uffici giudiziari, di *Alberto Mittone*

La valutazione nel settore pubblico e nel sistema giudiziario italiano, di *Giancarlo Vecchi*
Incarichi direttivi e cambiamento dell'organizzazione negli uffici giudiziari, di *Federico Butera*
Capi, direttivi o funzioni apicali? Quale modello per quale magistratura?, di *Daniela Piana*

LA DIRIGENZA DEGLI UFFICI GIUDIZIARI

di *Alberto Mittone*

Il tema dei dirigenti degli uffici giudiziari non dovrebbe essere estraneo all'attenzione dell'avvocatura, che però è stata assorbita da problemi interni e da questioni ritenute più urgenti, oltre a trovarsi in difficoltà a intervenire su questioni generali come la modifica della geografia giudiziaria o, appunto, la dirigenza degli uffici. Anche gli studi professionali hanno dovuto confrontarsi con nuove modalità di lavoro e nuove formule organizzative. E proprio dall'esperienza maturata sorge la domanda se si possano dare compiti di direzione degli uffici giudiziari a persone non formate per farlo e, talvolta, non attrezzate per gestire profili di grande delicatezza, quale, ad esempio, il dissenso interno.

Due parole chiave caratterizzano l'impegno del dirigente: "controllo" e "direzione", e questo comprende, tra l'altro, tanto la tutela dell'indipendenza dell'ufficio quanto l'attenzione alla coerenza dei risultati. È su questa base che il dirigente può concorrere ad assicurare al proprio ufficio quella rispettabilità e quel consenso che lo legittimano di fronte alla collettività.

LA VALUTAZIONE NEL SETTORE PUBBLICO E NEL SISTEMA GIUDIZIARIO ITALIANO

di *Giancarlo Vecchi**

Il termine valutazione è utilizzato con vari significati nel dibattito sulla modernizzazione del sistema giudiziario. Nel contributo vengono passate in rassegna le varie declinazioni del concetto, a partire da una sua definizione "canonica" sviluppata nell'ambito della valutazione delle politiche pubbliche. La diffusione dei sistemi di valutazione è poi collocata nell'ambito delle modificazioni riguardanti la struttura delle organizzazioni pubbliche e delle relazioni nell'ambito dei sistemi istituzionali. Infine, vengono presentate le principali esperienze in corso di sperimentazione nell'ambito dei progetti di innovazione degli uffici giudiziari italiani.

INCARICHI DIRETTIVI E CAMBIAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE NEGLI UFFICI GIUDIZIARI

di *Federico Butera*

La nomina e la valutazione del capo di un ufficio giudiziario rappresentano un processo complesso che riguarda una figura istituzionale di grande rilievo, di forte responsabilità e simbolicamente significativa; per questo la sua nomina è un atto solenne espresso dalla massima istituzione della magistratura con un percorso preliminare svolto dai Consigli giudiziari. Gli incarichi direttivi non sono un premio ma una professione specifica con proprie competenze e modi di operare; perciò la loro selezione e valutazione deve rispondere a criteri, non di pura anzianità, ma di esperienza e attitudine a svolgere una nuova professione. Possibili criteri sono stati individuati in un Decalogo per rendere operativo il quale servono forme di selezione, valutazione e formazione viste come processo di costruzione di ruoli e professioni di management giudiziario centrate sul continuo miglioramento delle prestazioni degli uffici e sul necessario cambiamento organizzativo e professionale.

CAPI, DIRETTIVI O FUNZIONI APICALI?
QUALE MODELLO PER QUALE MAGISTRATURA?*

di Daniela Piana

Le differenze di fondo dei sistemi pubblici e giudiziari esistenti in Europa costituiscono la premessa per valutare gli elementi di fondo di quello italiano, che sia le istituzioni europee sia molti Paesi considerano un punto di riferimento.

Alla forte indipendenza degli uffici dall'esterno si aggiunge in Italia una marcata indipendenza interna dei magistrati e questo accresce il bisogno di dirigenti dotati di competenze proporzionate al livello di complessità. L'inadeguatezza di un sistema di selezione basato sulla anzianità impone di adottare criteri e metodi che premiano competenze e attitudini; ma questo richiede un sistema di valutazione efficace anche a livello di ufficio e di distretto e una coerente attività selettiva a livello centrale. Tale attività può essere migliorata sia a norme invariate sia mediante eventuali modifiche che amplino la platea dei soggetti chiamati a concorrere alla valutazione e la sfera dei parametri. Perché è chiaro che il decidere quale dirigente vogliamo si lega alla opzione sui caratteri essenziali della magistratura che vogliamo.

Parte terza. Le funzioni “semidirettive”

Selezione e valutazione dei “semidirettivi”, di *Maria Giuliana Civinini*

Il ruolo dei presidenti di sezione e le modalità della loro scelta, di *Amelia Torrice*

Il dirigente dell’ufficio giudiziario. *Quis custodiet custodem*, di *Alessandro Pennasilico*

La professionalità del presidente di sezione penale e la prospettiva di “tabellarizzare” le funzioni semidirettive, di *Ilio Mannucci Pacini*

SELEZIONE E VALUTAZIONE DEI “SEMIDIRETTIVI”

di *Maria Giuliana Civinini*

La descrizione che le nostre liste danno della magistratura è spesso deprimente e si concentra su questioni di eticità invece di affrontare i nodi reali dell’autogoverno, a partire dalle fonti di conoscenza per giungere alla esigenza di operare scelte differenti per realtà differenti. L’idea che sopprimendo la discrezionalità del CSM nella selezione dei dirigenti si riducano i rischi è sbagliata e comporta una rinuncia a dare risposte all’altezza dei problemi. La scelta locale delle figure semidirettive presenta numerose controindicazioni e rischia di rivelarsi un fallimento soprattutto nelle realtà a bassa mobilità. Esistono modelli di presidente di sezione diversi col cambiare degli uffici, ma la molteplicità delle funzioni loro affidate richiede comunque una selezione e un’attività con caratteristiche specifiche che vanno tenute in considerazione. Le fonti di conoscenza vanno ripensate e vanno introdotti strumenti (come interviste e test attitudinali) che in altre esperienze hanno dato buoni risultati. È comunque all’interno di una cultura della valutazione e del servizio reso che possiamo muoverci per migliorare il sistema attuale, anche a normazione invariata.

IL RUOLO DEI PRESIDENTI DI SEZIONE E LE MODALITÀ DELLA LORO SCELTA

di *Amelia Torrice**

La scelta dei capi degli uffici e dei semidirettivi può condizionare l’assetto degli uffici giudiziari, la qualità del lavoro dei singoli giudici, la giurisdizione.

Non sono condivisibili le posizioni di coloro che, radicalizzando il dibattito intorno alla discrezionalità del CSM nella scelta dei semidirettivi, aprono a ripensamenti sulle modalità di assegnazione degli incarichi semidirettivi che rischiano di disegnare la relativa funzione come generalista.

Il sistema di valutazione in vigore, che si va via via affinando anche con l’applicazione dei criteri dei cd. standard di produttività, può trovare proprio e anche nel ruolo dei semidirettivi sostegno quanto al miglioramento delle fonti di conoscenza. La discrezionalità del CSM non va imbrigliata con regole sempre più stringenti ma le sue scelte devono rendere manifesta la precisa opzione che valorizza concezioni della giurisdizione e dell’ufficio funzionali alla tutela effettiva dei diritti in tempi accettabili. Tali opzioni dovranno essere palesate nelle forme e nei modi più trasparenti possibili per restituire credibilità e autorevolezza alle valutazioni finali.

IL DIRIGENTE DELL’UFFICIO GIUDIZIARIO. *QUIS CUSTODIET CUSTODEM*

di *Alessandro Pennasilico*

Ma chi ne sa più di lui? Più complesso diviene il ruolo del dirigente, più strettamente collegate alle caratteristiche del territorio le sue conoscenze e la sua attività, e più complicata diventa la valutazione del suo operato.

Un futuro da procacciatore. Sempre più si chiede al dirigente di un ufficio giudiziario di farsi carico del rinvenimento di risorse ulteriori rispetto a quelle ordinarie che scarseggiano. Deleghe e responsabilizzazioni da maneggiare con cura

LA PROFESSIONALITÀ DEL PRESIDENTE DI SEZIONE PENALE
E LA PROSPETTIVA DI “TABELLARIZZARE”
LE FUNZIONI SEMIDIRETTIVE

di *Ilio Mannucci Pacini*

L'articolo trae spunto dalla specifica esperienza di reggenza di una sezione dibattimentale del Tribunale di Milano da parte del giudice anziano per tentare di delineare i compiti che è chiamato a svolgere il presidente di sezione in un ufficio di grandi dimensioni. Dopo avere descritto sinteticamente le funzioni organizzative e di coordinamento assegnate al presidente di sezione, l'articolo affronta la proposta (di recente formulata da molti magistrati nelle mailing list) di trasformare il procedimento di attribuzione del ruolo semidirettivo dalla nomina tramite concorso da parte del CSM all'indicazione da parte del dirigente dell'ufficio nella proposta tabellare presentata al CSM (quella che nel titolo è definita tabellarizzazione dei semidirettivi).

Negli ultimi paragrafi si affrontano alcune questioni specifiche riguardanti i semidirettivi, dal dovere di vigilanza sull'attività svolta dai giudici della sezione, al procedimento di conferma e alle fonti di conoscenza su cui si basa quella valutazione, fino a delineare alcuni percorsi per la formazione di direttivi e semidirettivi traendo spunto dai corsi sperimentati negli ultimi anni di formazione consiliare.

Parte quarta. La dirigenza degli uffici direttivi

I quadri dirigenti oggi, tra giurisdizione e organizzazione, di *Claudio Viazzi*

La figura del magistrato dirigente di un ufficio giudiziario, di *Gianfranco Gilardi*

Amministrazione della giustizia e ruoli dei magistrati dirigenti degli uffici, di *Edmondo Bruti Liberati*

Dalla valutazione del dirigente alla valutazione dell'efficacia dell'intervento organizzativo: spostare il fulcro dal magistrato al servizio reso, di *Giovanni Salvi*

I QUADRI DIRIGENTI OGGI,
TRA GIURISDIZIONE E ORGANIZZAZIONE

di *Claudio Viazzi*

La tendenza ineliminabile a rimettere continuamente in discussione i traguardi rischia di riportare in auge modelli a buona ragione abbandonati. Dobbiamo piuttosto chiederci se verso i dirigenti valgano ancora ragioni di diffidenza come negli anni Ottanta. Se appaiono rari i casi di gestione scarsamente indipendente o opaca, sono molto concreti i rischi derivanti da gestione inefficace e da inadeguatezza culturale dei dirigenti.

Mentre la struttura giudiziaria presenta molte soluzioni felici sul piano della scienza dell'organizzazione, la modestia dei risultati dipende da molti fattori, tra cui il basso livello di coordinamento, la ridotta partecipazione, la tendenza di troppi a “autorganizzarsi”, l'idea che tutti sono intercambiabili, quella che si oppone a ogni seria valutazione, la inadeguata valorizzazione delle figure semidirettive. Migliorare i criteri in sede di nomina, non attendere il quadriennio per una prima valutazione del dirigente e non considerare un secondo incarico in sede diversa come un ritorno alla “carriera” sono altri aspetti centrali.

LA FIGURA DEL MAGISTRATO DIRIGENTE
DI UN UFFICIO GIUDIZIARIO

di *Gianfranco Gilardi*

I compiti del magistrato dirigente non sono limitati alla tutela dell'autonomia e dell'indipendenza dei magistrati dell'ufficio nell'esercizio della giurisdizione, ma abbracciano – per dovere istituzionale proprio, e non in via di supplenza – una più complessa e articolata attività di gestione, anche se il concorrente adempimento delle rispettive funzioni da parte di altri organi e di altre istituzioni costituisce condizione essenziale per il pieno e corretto svolgimento di quei compiti.

RUOLI DEI MAGISTRATI DIRIGENTI DEGLI UFFICI

di Edmondo Bruti Liberati

I dirigenti degli uffici sono essenziali sia per l'indipendenza della magistratura sia per la resa del servizio giustizia, funzionale alla tutela dei diritti. A sua volta il CSM è la "pietra angolare" della "rivoluzione" che la Costituzione ha portato all'assetto tradizionale della magistratura. Le critiche al CSM non debbono far dimenticare i tempi in cui le nomine erano decise dal Ministro della giustizia e in cui fortissime erano le resistenze a tradurre in realtà i principi di indipendenza. Il criterio dell'anzianità, irrazionale in sé, non è mai stato una garanzia contro pratiche discriminatorie, né lo sono parametri rigidi e punteggi, che oggi consegnerebbero le nomine al giudice amministrativo. Il magistrato dirigente deve avere capacità manageriali ma non può essere solo questo, perché il servizio giustizia incide su diritti, libertà e vita delle persone. Deve saper organizzare l'ufficio usufruendo di tutte le esperienze e collaborazioni disponibili e curare rapporti col dirigente amministrativo in termini di corresponsabilizzazione. Oltre a rendere conto con il "Bilancio di responsabilità sociale", occorre unitarietà d'azione e un equilibrato esercizio dei poteri del procuratore, nel rispetto di professionalità e dignità di ogni magistrato; il dirigente, inoltre, deve assumersi le responsabilità che l'Ordinamento gli attribuisce, anche nei rapporti con i mezzi di informazione, ove vanno bilanciati trasparenza e self-restraint.

DALLA VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE ALLA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELL'INTERVENTO ORGANIZZATIVO: SPOSTARE IL FULCRO DAL MAGISTRATO AL SERVIZIO RESO

di Giovanni Salvi

I criteri e gli strumenti di valutazione per la selezione del dirigente e per la sua conferma risentono della disattenzione per la giustizia come servizio. Prevalgono così i profili concorsuali rispetto alle valutazioni di impatto. Per questa più sofisticata operazione difettano gli strumenti, sia quelli concettuali che quelli pratici. Dall'esperienza concreta di una procura della Repubblica si traggono elementi utili per individuare i possibili passi in questa direzione. AREA ha l'importante compito di preservare tra i magistrati la consapevolezza che gli aspetti organizzativi del nostro lavoro si legano indissolubilmente all'esercizio indipendente della funzione. Si è forse perso l'orgoglio per le conquiste già realizzate, vissute ormai troppo spesso come "garanzia" del singolo e date per scontate. La sfida della magistratura associata è far vivere queste conquiste come patrimonio della collettività, per il più efficace e corretto esercizio della giurisdizione.

Parte quinta. L'autogoverno

Le valutazioni di professionalità nelle esperienze dei Consigli giudiziari, di *Elisabetta Chinaglia* e *Bruno Giangiacomo*

La prospettiva del giudice amministrativo, di *Gabriele Fiorentino*

Il procedimento di nomina dei direttivi e dei semidirettivi e il Consiglio superiore, di *Franco Cassano*

Le conferme quadriennali, di *Mariarosaria Guglielmi*

La dirigenza degli uffici giudiziari nella esperienza del Consiglio superiore della magistratura negli anni 2006/2010, di *Vincenza (Ezia) Maccora*

LE VALUTAZIONI DI PROFESSIONALITÀ NELLE ESPERIENZE DEI CONSIGLI GIUDIZIARI

di *Elisabetta Chinaglia* e *Bruno Giangiacomo*

Un primo bilancio sulle attività dei Consigli giudiziari alla luce della riforma sulle valutazioni di professionalità con specifico riguardo a quelle in tema di incarichi direttivi e semidirettivi impone, a fianco di una considerazione positiva rispetto al sistema previgente, di esprimere alcuni argomenti critici che provengono dai componenti di questi organismi che praticano sul campo la riforma. L'articolo ne focalizza alcuni, senza pretesa di esaustività: l'insufficienza delle fonti di conoscenza con particolare attenzione alle procedure di conferme, una novità della riforma che non va ridotta a mero esame burocratico del periodo in valutazione; le potenzialità dell'attività istruttoria dei Consigli giudiziari; il contributo che può dare l'avvocatura; il rapporto con il Consiglio superiore della magistratura. Tutto questo in una prospettiva che non vuole essere solo ricognitiva delle criticità, ma che vuole dare un contributo per superarle e rendere sempre più efficiente il sistema del governo autonomo della magistratura anche nelle sue strutture periferiche.

LA PROSPETTIVA DEL GIUDICE AMMINISTRATIVO

di *Gabriele Fiorentino*

La riforma dell'Ordinamento giudiziario del 2006, e l'attuazione regolamentare che il Consiglio superiore ne ha realizzato, hanno fortemente orientato la disciplina degli incarichi di dirigenza giudiziaria e – più in generale della carriera dei magistrati – nel senso della svalutazione di ogni ordine gerarchico, dei vincoli formali e degli automatismi astratti, privilegiando l'esercizio di una discrezionalità ampia e indirizzata alla più efficace soluzione del caso concreto, in un contesto di temporaneità e circolarità delle esperienze. Il giudice amministrativo, nella sua indispensabile opera di interpretazione e applicazione delle regole nelle singole vicende contenziose, ha lasciato trasparire un approccio culturale non sempre neutrale rispetto al merito dei temi in discussione, finendo per proporre un modello alternativo di ricostruzione del percorso professionale, del senso e della natura degli incarichi direttivi e semidirettivi.

IL PROCEDIMENTO DI NOMINA DEI DIRETTIVI E DEI SEMIDIRETTIVI E IL CONSIGLIO SUPERIORE

di *Franco Cassano*

In una fase in cui l'intero sistema dell'autogoverno è attraversato da profonde contraddizioni, e la riforma ordinamentale del 2006 suscita reattività inaspettate nella magistratura, si ripercorrono recenti dibattiti sul modello di consigliere, sulla possibilità di acquisire o di fornire informazioni in forme non tipizzate nell'ambito delle procedure di nomina di direttivi e semidirettivi; sulla possibilità che, nell'ambito della valutazione comparativa tra i candidati, si possa tener conto anche dell'appartenenza correntizia. Si tratta di questioni che non possono dirsi esaurite con il varo dei principi contenuti nella Carta dei valori di Area, poiché quei principi vanno inverati quotidianamente, mediante nuovi moduli comportamentali condivisi, nella consapevolezza dei termini reali delle questioni e della loro complessità, senza demagogiche generalizzazioni o eccessive semplificazioni.

LE CONFERME QUADRIENNALI

di *Mariarosaria Guglielmi*

A sei anni dall'entrata in vigore della riforma che ha introdotto la temporaneità degli incarichi direttivi e semidirettivi, il sistema delle verifiche quadriennali è a pieno regime. I profili di inadeguatezza rilevati dai pareri dei Consigli giudiziari e dalle delibere del CSM esprimono attenzione ai contenuti "nuovi" dell'attitudine direttiva: la capacità di positivo coordinamento tecnico, culturale e professionale dei magistrati dell'ufficio; la propensione a interpretare il ruolo di dirigente come un ruolo di servizio e di responsabilità, privilegiando modalità che favoriscano una positiva interazione e la condivisione delle scelte organizzative. Con le procedure per la conferma, l'autogoverno si è inoltre riappropriato di spazi di intervento a tutela del buon andamento degli uffici, compromesso da condotte lesive dell'immagine di indipendenza e di imparzialità dei dirigenti.

Occorre allora consolidare un sistema di valutazione in grado di realizzare appieno le finalità e le potenzialità dell'istituto della conferma: la verifica che, sulla base dell'attività svolta, accerti il possesso di tutti i requisiti richiesti dalla complessa professionalità del dirigente rappresenta l'indispensabile passaggio per conformare e diffondere il modello del "buon dirigente"; valutazioni intermedie attendibili, e mirate al riscontro delle attitudini manifestate, costituiscono il momento di concreta attuazione della temporaneità delle funzioni direttive e semidirettive, e del principio di responsabilità associato alle prerogative della dirigenza.

LA DIRIGENZA DEGLI UFFICI GIUDIZIARI NELLA ESPERIENZA DEL CONSIGLIO SUPERIORE DELLA MAGISTRATURA NEGLI ANNI 2006/2010

di *Vincenza (Ezia) Maccora*

Negli anni 2007-2010 il CSM è stato impegnato ad attuare la riforma dell'Ordinamento giudiziario attraverso la riscrittura della normativa secondaria e la gestione di un numero elevatissimo di procedure di amministrazione. È stata selezionata la maggior parte della classe dirigente sulla base di nuovi criteri – non più l'anzianità ma il merito e le attitudini –, della temporaneità degli incarichi e di una nuova visione della stessa figura del «dirigente». Si è investito su dirigenti che procedono per obiettivi primari (ragionevole durata, corretta gestione delle risorse, razionalità delle priorità, attenta valutazione delle prestazioni, controlli qualitativi e quantitativi...) valorizzandone capacità organizzative e professionalità. La magistratura deve ora dimostrare di essere in grado di cogliere la valenza positiva e innovativa della riforma, allontanando inutili spirali di sospetto dell'agire discrezionale. I magistrati – soprattutto quando personalmente coinvolti – devono rivendicare la "professionalità" quale unico criterio legittimo di valutazione e verifica. Il CSM, in particolare, deve rendere trasparenti le scelte effettuate, tradurle in progettualità politica, assumendosene la responsabilità. Bisogna correggere gli errori, che esistono, e continuare a sperimentare nuove strade che rafforzino una cultura diffusa della responsabilità, per incrementare l'efficacia, l'efficienza, la trasparenza e la credibilità del governo autonomo della magistratura.

Parte sesta. La formazione dei magistrati

Le prospettive della formazione dei dirigenti nella nuova Scuola della magistratura, di *Beniamino Deidda*

LE PROSPETTIVE DELLA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI NELLA NUOVA SCUOLA DELLA MAGISTRATURA

di *Beniamino Deidda*

Perché la formazione dei dirigenti degli uffici giudiziari sia efficace, occorre un'attenta analisi dei doveri e dei compiti del dirigente, in armonia con quanto stabiliscono le fonti normative primarie e secondarie.

Solo sulla scorta di un modello condiviso di buon dirigente si potrà, da un lato, procedere a nomine apprezzate dall'intera magistratura e, dall'altro, costruire moduli formativi aderenti alle necessità della direzione degli uffici.

Le capacità di cui il dirigente deve essere dotato riguardano prima di tutto l'organizzazione e l'efficienza degli uffici; ma devono riflettersi anche verso le istituzioni e gli interlocutori esterni all'ufficio.

Nel modulo del buon dirigente che la Scuola deve avere presente prevalgono le esigenze dell'organizzazione. Queste esigenze devono essere adeguatamente individuate con l'aiuto delle tecniche manageriali che non possono essere completamente affidate a manager d'impresa.

Resta fermo che la formazione necessaria al dirigente di un ufficio giudiziario è solo quella capace di capire la portata e la natura delle questioni relative al suo ufficio e di fornire gli strumenti idonei ad affrontarle.

Parte settima. Documenti

Decalogo del capo dell'ufficio giudiziario (ottobre 2012)

Decreto legislativo 5 aprile 2006, n. 160

Consiglio superiore della magistratura, delibera 30 luglio 2010

e succ. mod. al 7 luglio 2011 sul t.u. sulla dirigenza giudiziaria

Consiglio superiore della magistratura, risoluzione 29 luglio 2010

Consiglio superiore della magistratura, delibera 25 luglio 2012

Consiglio superiore della magistratura, delibera 26 luglio 2012

Consiglio superiore della magistratura, delibera 16 dicembre 2009

Consiglio superiore della magistratura, delibera 14 luglio 2011

Consiglio superiore della magistratura, delibera 9 maggio 2012

Gli autori

Hanno collaborato a questo fascicolo

Edmondo Bruti Liberati, procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Milano

Federico Butera, presidente Fondazione Irso, direttore della rivista *Studi organizzativi*

Franco Cassano, componente del CSM

Claudio Castelli, presidente aggiunto sezione GIP del Tribunale di Milano

Elisabetta Chinaglia, giudice del Tribunale di Torino

Maria Giuliana Civinini, presidente di sezione del Tribunale di Livorno

Beniamino Deidda, direttore *Questione giustizia*

Gabriele Fiorentino, magistrato addetto all'Ufficio studi del CSM

Francesco Gianfrotta, presidente sezione GIP del Tribunale di Torino

Bruno Giangiacomo, presidente aggiunto sezione GIP del Tribunale di Bologna

Gianfranco Gilardi, presidente del Tribunale di Verona

Mariarosaria Guglielmi, magistrato segretario del CSM

Vincenza (Ezia) Maccora, giudice del Tribunale di Bergamo

Ilio Mannucci Pacini, giudice f.f. presidente sezione del Tribunale di Milano

Luigi Marini, consigliere della Corte di cassazione, presidente di MD

Alberto Mittone, avvocato in Torino

Maria Eugenia Oggero, magistrato distrettuale Corte di appello di Genova

Alessandro Pennasilico, procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Torre Annunziata

Daniela Piana, professore associato di Istituzioni e politiche europee, Università di Bologna

Giovanni Salvi, procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Catania

Amelia Torrice, presidente sezione lavoro Corte di appello di Roma

Gianfranco Vecchi, professore di Valutazione delle politiche pubbliche, Politecnico di Milano

Claudio Viazzi, presidente del Tribunale di Genova

Lucia Vignale, giudice del Tribunale di Genova