

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX

IL MANAGEMENT DEGLI UFFICI GIUDIZIARI

Innovazione, Connessione, Leadership, Performance

a cura di

**ROBERTO VONA - MARIA CRISTINA AMOROSO
ANTONELLO ARDITURO - ADELE CALDARELLI - GUIDO CAPALDO
GIOVANNI CONZO - ANTONIO D'AMATO - ETTORE FERRARA
MAURA MIGLIARESI - PIERLUIGI PICARDI - GIOVANNI RUSSO
SERGIO SCIARELLI - SILVIA VERDE**

Prefazione di Giovanni Canzio

Il volume è stampato con il contributo del Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università degli Studi di Napoli Federico II

Copyright 2022 Wolters Kluwer Italia S.r.l.
Via dei Missaglia n. 97, Edificio B3, 20142 Milano

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633. Le riproduzioni diverse da quelle sopra indicate (per uso non personale - cioè, a titolo esemplificativo, commerciale, economico o professionale - e/o oltre il limite del 15%) potranno avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali. Informazioni: www.clearedi.org

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.

Stampato da GECA s.r.l.
Via Monferrato, 54 - 20098 San Giuliano Milanese (MI)

INDICE SOMMARIO

Prefazione (<i>Giovanni Canzio</i>)	IX
Indice Curatori.....	XIII
Indice Autori.....	XV
Introduzione - Il Management degli Uffici Giudiziari. Innovazione, Conessione, Leadership, Performance (<i>Roberto Vona, Ettore Ferrara</i>).....	XXI

SEZIONE PRIMA

L'ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA GIUSTIZIA

Introduzione (<i>Antonello Ardituro</i>)	3
Il modello costituzionale del Consiglio Superiore della Magistratura: la discrezionalità come strumento per garan- tire l'autonomia e l'indipendenza della Magistratura (<i>Re- nato Balduzzi</i>).....	11
Le fonti ordinamentali di matrice consiliare (<i>Giuseppina Guglielmi</i>).....	36
Le fonti ordinamentali di matrice ministeriale (<i>Edoardo Buonvino</i>)	48
L'organizzazione giudiziaria nelle attribuzioni del Mini- stro della giustizia: il rapporto con il Consiglio Superiore della Magistratura e gli Uffici Giudiziari (<i>Barbara Fab- brini</i>).....	60
Un segmento dell'organizzazione giudiziaria fra coordina- mento e direzione: assetti istituzionali e profili organizza- tivi della Procura Generale presso la Corte di Appello (<i>Luigi Riello</i>).....	75
L'ordinamento giudiziario e le sue fonti (<i>Silvio Marco Guarriello</i>).....	96
L'efficacia della Giustizia e l'autorganizzazione del Giu- dice Civile (<i>Fabiana Corbo</i>).....	107
Le scelte di priorità nella trattazione dei procedimenti pe- nali negli Uffici di Procura: ambiti normativi e scelte or- ganizzative (<i>Graziella Arlomedè</i>).....	112

SEZIONE SECONDA

**LEADERSHIP E MANAGEMENT
NEGLI UFFICI GIUDIZIARI**

Introduzione (<i>Sergio Sciarelli</i>).....	121
Leadership e management negli Uffici Giudiziari (<i>Giovanni Russo</i>).....	127
La gestione della Leadership nelle Organizzazioni complesse: le differenze tra Pubblico e Privato (<i>Filippo Ricciarelli</i>).....	134
La formazione alla Leadership nelle organizzazioni complesse: il modello Accademia Aeronautica (<i>Paolo Tarantino</i>)	145
Dalla gerarchia alla partecipazione: il Coaching come strumento di sviluppo della Leadership (<i>Gianfranco Cittadini, Carlotta Rizzo</i>).....	151
La Leadership trasformazionale come strategia vincente nell'impresa giustizia (<i>Marcella De Masi, Mariarosaria Romanelli, Paola Ruocco</i>).....	160
Un nuovo umanesimo del lavoro negli Uffici Giudiziari (<i>Marco Cicerone, Antonietta Incoronata Credico, Anna Maria Torchia</i>).....	165
Caratteristiche e particolarità degli Uffici Giudiziari Militari (<i>Fabio Dente</i>).....	173

SEZIONE TERZA

**ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE
NEGLI UFFICI GIUDIZIARI**

Introduzione (<i>Maura Migliaresi</i>).....	181
La doppia dirigenza negli Uffici Giudiziari (<i>Silvia Verde</i>)	187
Il personale amministrativo degli Uffici Giudiziari (<i>Alessandro Leopizzi</i>).....	194
Uffici Giudiziari: gestione e reperimento delle risorse, rapporto con il Ministero e il territorio (<i>Claudio Castelli</i>)	200
Il ruolo delle organizzazioni sindacali nel nuovo CCNL Funzioni Centrali (<i>Emilio Balletti</i>).....	209
Il lavoro agile emergenziale nella pubblica amministrazione e negli Uffici Giudiziari (<i>Mariarosario Lamberti</i>).....	219
Obiettivi di risultato e dati di gestione: verso un'integrazione tra i cicli della performance (<i>Davide Galli</i>).....	232
Il lavoro agile come strumento per il cambiamento organizzativo: caratteristiche, sfide e prospettive (<i>Concetta Angiolelli, Anna Capasso, Anna Esposito, Maria Iuzzolino, Maria Cristina Ribera</i>).....	252

SEZIONE QUARTA

**LA GESTIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI
NEGLI UFFICI GIUDIZIARI**

Introduzione (<i>Guido Capaldo, Pierluigi Picardi</i>).....	261
Gestione per processi e valutazione organizzativa (<i>Guido Capaldo</i>).....	266
Il controllo di gestione nel settore penale dibattimentale del Tribunale di Nola (<i>Pierluigi Picardi</i>).....	274
Protagonisti di un nuovo paradigma. La funzione direttiva nella costruzione di nuovi metodi di governance degli Uffici Giudiziari (<i>Daniela Piana</i>)	282
Ufficio per il processo e valutazione della performance giudiziaria (<i>Anna De Biase, Mariano Sciacca</i>).....	296

SEZIONE QUINTA

**PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'EFFICIENZA
NEGLI UFFICI GIUDIZIARI**

Introduzione (<i>Adele Caldarelli</i>).....	307
Il controllo dell'efficienza degli Uffici Giudiziari (<i>Francesca Manes Rossi</i>)	311
Programmazione e performance negli Uffici Giudiziari. Criticità e lavoro agile emergenziale (<i>Nicola Stellato</i>).....	320
La gestione e la rendicontazione delle spese di giustizia (<i>Laura Sora</i>).....	329
Corte dei Conti: regolarità degli atti e responsabilità amministrativa (<i>Marco Catalano</i>).....	338
Efficientamento del settore amministrativo contabile: gestione dei flussi documentali (<i>Francesca Del Grosso, Vincenzo Esposito, Gennaro Passannanti</i>)	346

SEZIONE SESTA

IL BILANCIO SOCIALE NEGLI UFFICI GIUDIZIARI

Introduzione (<i>Giovanni Russo</i>).....	357
La rendicontazione sociale per gli Uffici Giudiziari: materialità e stakeholder engagement (<i>Mauro Sciarelli</i>).....	362
Il Bilancio sociale quale strumento di Accountability degli Uffici Giudiziari (<i>Alessandra Allini</i>).....	370
Il Bilancio sociale: l'esperienza della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli (<i>Giovanni Melillo</i>)	381

Bilancio sociale: la Governance dell'Ufficio Giudiziario declinata secondo una nuova cultura dell'organizzazione (<i>Alberto Rizzo</i>).....	389
Le riforme previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (P.N.R.R.): l'ufficio del processo e lo strumento del bilancio sociale per la misurazione degli effetti (<i>Marco Ciro La Gioia, Nicoletta Longo, Donatella Palumbo, Federica Salvatore, Daniela Tornambé</i>).....	396

SEZIONE SETTIMA

**IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA GESTIONE
DELLA SICUREZZA NEGLI UFFICI GIUDIZIARI**

Introduzione (<i>Giovanni Conzo, Antonio D'Amato</i>).....	409
Il Benessere Organizzativo (<i>Paolo Canonico</i>).....	414
Le buone prassi per il Benessere Organizzativo e la sicurezza negli Uffici Giudiziari (<i>Giuseppe Ondeì</i>).....	421
Benessere lavorativo tra fattore umano, sicurezza dei lavoratori e relazioni sindacali (<i>Rocco Alfano, Daniela Bonferraro, Michele Chitti</i>).....	429

SEZIONE OTTAVA

L'INFORMATIZZAZIONE DEGLI UFFICI GIUDIZIARI

Introduzione (<i>Maria Cristina Amoroso</i>).....	443
Le problematiche dei sistemi informativi nel settore penale. Il processo penale telematico tra vecchi sistemi e nuovi protocolli di digitalizzazione (<i>Alessandra Cataldi</i>).....	446
Le problematiche dell'informatizzazione nel settore civile (<i>Piero Lupi</i>).....	452
Il processo telematico (<i>Michele Mazzeo</i>).....	458
Le origini del PCT e la recente stagione emergenziale epidemiologica (<i>Eva Rosa Danzini, Vito Antonello Losito, Ines Silvia Nenna, Arturo Picciotto, Eva Scalfati</i>).....	478
<i>Elenco Partecipanti del MUG - Prima Edizione</i>	487
<i>Elenco Partecipanti del MUG - Seconda Edizione</i>	491

PREFAZIONE

Giovanni Canzio *

1. L'emergenza conseguente alla drammatica diffusione della pandemia da COVID-19 ha determinato l'aggravamento dei rischi di tenuta ma anche l'insorgere di inedite potenzialità di ricostruzione organizzativa del sistema giudiziario italiano, da lungo tempo attraversato da una profonda crisi di efficienza, effettività e autorevolezza, che – anche secondo gli osservatori internazionali – sta insidiando pericolosamente la fiducia dei cittadini nella giustizia e nella *Rule of Law*.

I più recenti *EU Justice Scoreboard 2021* e *2022* indicano i tre indicatori essenziali dell'effettività di un sistema giudiziario: *efficiency* (la durata dei procedimenti, le pendenze e l'arretrato), *quality* (il giusto processo), *independence*. Tali parametri, che saranno monitorati annualmente attraverso il nuovo *European Rule of Law Mechanism* – stabilito nelle ultime linee guida della Commissione Europea -, disegnano la dimensione etica e democratica di un Paese e, nel contempo, ne misurano l'impatto sulla sostenibilità a lungo termine della crescita economica.

Ebbene, secondo i *report* di valutazione di tutti gli organismi internazionali che studiano il fenomeno (Commissione Europea, CEPEJ, *Doing Business* della Banca Mondiale, Fondo Monetario Internazionale ecc.), l'Italia non mostra livelli del servizio giustizia competitivi con gli altri sistemi, evidenziandosi in particolare il fattore di criticità "tempo" e individuandosi nei fattori dell'organizzazione e della gestione degli uffici la responsabilità della lentezza delle procedure, delle notevoli pendenze pluriennali e dell'arretrato accumulato. Gli indicatori rimarcano come i fattori organizzativi (fra cui la scarsità delle risorse umane e finanziarie e la incompiuta digitalizzazione e informatizzazione), la inadeguatezza della gestione amministrativa degli uf-

* Primo Presidente Emerito della Corte di Cassazione

fici e la imprevedibilità/incalcolabilità delle soluzioni decisorie siano alla radice dell'intrinseca debolezza dell'apparato nazionale di giustizia.

L'evidenza empirica dei dati statistici segnala inoltre le sensibili differenze di *performance* sul territorio statale, pure tra uffici analoghi (le criticità più consistenti sono concentrate nei distretti di Napoli e Roma), che non risultano correlate alla più o meno ampia disponibilità di risorse o a specifiche dinamiche territoriali del contenzioso o della criminalità.

In particolare, la irragionevole durata dei processi civili e penali, che presentano tempi di definizione di molto superiori alla media europea, in violazione di un principio di portata costituzionale e convenzionale, richiede l'urgente apprestamento di rimedi, non solo per ragioni connesse a un ordinato sviluppo dell'economia e del mercato ma anche e soprattutto perché l'eccessiva durata del processo reca un serio pregiudizio alle garanzie delle persone e all'interesse generale all'efficace accertamento dei fatti, in funzione della pronta e giusta risoluzione delle controversie.

Di qui l'esigenza espressamente enunciata nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza di un approccio inedito e "multilivello" per contrastare la sostanziale ineffettività del sistema; cioè, in termini di radicale ricostruzione organizzativa della giurisdizione e nella consapevolezza che l'obiettivo non può essere raggiunto solo attraverso interventi endoprocessuali di riforma dei riti, occorrendo viceversa muoversi contestualmente lungo la direttrice complementare della dimensione organizzativa. Il PNRR riconosce che è necessario potenziare con seri investimenti le risorse umane, strumentali e tecnologiche dell'intero apparato giudiziario, nel senso che ogni intervento normativo sia coniugato con finanziamenti adeguati a sostenerlo nel tempo e a stabilizzarlo in futuro. E ammette che, attesa la complessità dei fattori, occorre muoversi contestualmente lungo tre direttrici complementari: la dimensione organizzativa, la dimensione endoprocessuale di riforma dei riti e quella extraprocessuale.

In particolare, circa gli aspetti strettamente amministrativi, il capitolo del PNRR sulla giustizia propone di incidere sulla gestione interna delle risorse (anche in considerazione del nuovo personale addetto all'ufficio per il processo), sulla implementazione del numero di magistrati e funzionari, sulla assegnazione di cospicui finanziamenti, sulla standardizzazione e interoperatività dei moduli di digitalizzazione e informatizzazione degli atti

e delle procedure, sulla formazione professionale di magistrati, avvocati e funzionari.

2. Come lineare corollario del progetto riformatore formulato per la giustizia dal PNRR, i disegni di legge delega del modello “*Cartabia*” intervengono contemporaneamente e radicalmente sull’architettura complessiva del sistema giudiziario italiano, innovando profondamente sia la disciplina dei riti civile e penale, con plurime misure di carattere semplificatorio e acceleratorio, sia l’ordinamento giudiziario, sia i moduli organizzativi degli uffici. E costituiscono una indubbia e inedita novità nella storia nazionale delle riforme in materia di giustizia tanto l’assegnazione di significative risorse (essendosi resi disponibili circa tre miliardi di euro, destinati ai cruciali interventi per le infrastrutture - informatizzazione, digitalizzazione, edilizia giudiziaria -, per l’ufficio del processo e per l’implementazione delle risorse umane - magistrati e cancellieri -), quanto il rilievo espressamente attribuito al metodo empirico del monitoraggio, della verifica sistematica e, ove occorra, della revisione del funzionamento dei nuovi istituti.

Sicché, nonostante le faticose mediazioni politiche e talune persistenti criticità, occorre riconoscere che si è al cospetto di riforme articolate e di sistema, che attraversano con largo respiro l’intero arco della giurisdizione, pur restando numerose le questioni ancora aperte e varie le soluzioni proposte in attesa dell’approvazione dei decreti legislativi di attuazione dei vari interventi di settore e dello sviluppo della giurisprudenza in merito alla effettiva tenuta sistematica dei nuovi istituti.

3. Di fronte alla sfida riformatrice della modernità (meglio: della postmodernità) si stagliano dunque all’orizzonte del ceto dei giuristi rischi ma anche opportunità.

Certo è che, per modernizzare il sistema e mettere finalmente in una interazione effettiva domanda e risposta di giustizia, non servono soltanto nuove e più snelle garanzie procedurali e ordinamentali o un’ampia rete di risorse tecnologiche e finanziarie, ma anche formazione, deontologia, capacità e responsabilità di gestione, organizzazione e controllo del funzionamento della macchina, la cui complessità esige pragmatismo e flessibilità operativa, diffusione di *best practices* e adozione di appropriate misure di *soft law*. Insomma: un orizzonte culturale di intesa su valori condivisi fra magistrati, avvocati e funzionari, i quali, nei

rispettivi ruoli e secondo gli specifici contributi professionali, sono chiamati a rimeditare i tradizionali e artigianali arnesi del “mestiere” e ad essere i reali protagonisti di una stagione riformatrice audace e irripetibile.

4. Ed è proprio nel descritto contesto di profonde trasformazioni epocali dello spazio della giurisdizione che si snoda l’attenta e originale riflessione dei tanti Autori del presente volume, i quali offrono al lettore, attraverso un’esposizione critica e ragionata, una panoramica completa dei molteplici aspetti della *governance* e del *management* della complessa macchina organizzativa della giustizia.

L’opera, promossa dal Professor Roberto Vona e coordinata da un team qualificato di magistrati, accademici e dirigenti amministrativi, organicamente suddivisa in otto sezioni, analizza distintamente e compiutamente: l’architettura ordinamentale dell’organizzazione giudiziaria; il modello di *leadership* “trasformatore” fra gerarchia, partecipazione e lavoro di squadra; l’allocazione e la gestione delle risorse e dei processi organizzativi; le problematiche della informatizzazione e della digitalizzazione; l’efficientamento, il controllo e la valutazione delle *performance* degli uffici; il benessere lavorativo e la sicurezza degli addetti; le nuove forme di organizzazione del lavoro, anche in virtù dell’impiego dei collaboratori dell’ufficio per il processo; l’*accountability* nelle esperienze di rendicontazione del bilancio sociale.

Essa costituisce, pertanto, uno strumento agile e utile che consente all’operatore del diritto e allo studioso di orizzontarsi in settori di ricerca finora poco esplorati, ma oggi riconosciuti come nevralgici per la definizione di quei parametri internazionali di effettività e qualità di un sistema di giustizia, che identificano precipuamente i caratteri propri di uno Stato di diritto.

Un contributo scientifico, quindi, che anche in ragione del largo spettro dell’indagine e della provenienza diversificata degli Autori (magistrati, accademici, funzionari amministrativi) risulta particolarmente prezioso, per chiarezza e completezza, per gli operatori del diritto nelle loro differenti vesti.

CURATORI

Roberto Vona, *Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università di Napoli Federico II, Coordinatore Scientifico del MUG (Corso di Perfezionamento in Management degli Uffici Giudiziari).*

Maria Cristina Amoroso, *Magistrato addetto Ufficio del Massimario della Corte di Cassazione, Componente del Comitato di Indirizzo Strategico del MUG.*

Antonello Ardituro, *Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Napoli, Componente del Comitato di Indirizzo Strategico del MUG.*

Adele Caldarelli, *Ordinario di Economia Aziendale e Direttore del Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università di Napoli Federico II, Componente del Consiglio Direttivo del MUG.*

Guido Capaldo, *Ordinario di Ingegneria Economico - Gestionale presso il Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Napoli Federico II, Componente del Consiglio Direttivo del MUG.*

Giovanni Conzo, *Procuratore Aggiunto della Repubblica presso il Tribunale di Roma, Componente del Comitato di Indirizzo Strategico del MUG.*

Antonio D'Amato, *Consigliere Togato del Consiglio Superiore della Magistratura, Componente del Comitato di Indirizzo Strategico del MUG.*

Ettore Ferrara, *già Presidente del Tribunale di Napoli, Componente del Comitato di Indirizzo Strategico del MUG.*

Maura Migliaresi, *Dirigente Amministrativo della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli, Componente del Comitato di Indirizzo Strategico del MUG.*

Pierluigi Picardi, *Presidente del Tribunale di Napoli Nord, Componente del Comitato di Indirizzo Strategico del MUG.*

Giovanni Russo, *Procuratore Aggiunto della Direzione Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, Componente del Comitato di Indirizzo Strategico del MUG.*

Sergio Sciarelli, *Emerito di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università di Napoli Federico II, Componente del Consiglio Direttivo del MUG.*

Silvia Verde, *Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università di Napoli Federico II, Coordinatore Operativo del MUG.*

AUTORI

Rocco Alfano, *Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Salerno.*

Alessandra Allini, *Associato di Economia Aziendale – Università degli Studi di Napoli Federico II.*

Concetta Angiolelli, *Direttore Amministrativo della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli.*

Graziella Arlomedede, *Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Napoli.*

Renato Balduzzi, *Ordinario di Diritto Costituzionale – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.*

Emilio Balletti, *Ordinario di Diritto del Lavoro – Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli.*

Daniela Bonferraro, *Direttore Amministrativo presso il Tribunale di Sorveglianza di Roma.*

Edoardo Buonvino, *Magistrato presso il Tribunale di Roma.*

Paolo Canonico, *Ordinario di Organizzazione Aziendale – Università degli Studi di Napoli Federico II.*

Anna Capasso, *Direttore Amministrativo della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli.*

Claudio Castelli, *Presidente della Corte di Appello di Brescia.*

Marco Catalano, *Consigliere della Sezione Controllo della Corte dei conti della Campania.*

Alessandra Cataldi, *Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Napoli.*

Michele Chitti, *Dirigente Amministrativo della Procura Generale della Repubblica presso la Corte di Appello di Torino.*

Marco Cicerone, *Funzionario Giudiziario presso la Corte di Appello di Napoli.*

Gianfranco Cittadini, *Colonnello dell'Aeronautica Militare.*

Fabiana Corbo, *Magistrato presso il Tribunale di Roma.*

Antonietta Incoronata Credico, *Funzionario Contabile presso la Corte di Appello di Napoli.*

Eva Rosa Danzini, *Funzionario Giudiziario presso il Tribunale di Salerno.*

Anna De Biase, *Direttore con funzioni ispettive presso l'Ispettorato Generale del Ministero della Giustizia.*

Marcella De Masi, *Direttore Amministrativo presso la Corte di Appello di Napoli.*

Francesca Del Grosso, *Dirigente Amministrativo presso il Tribunale di Salerno.*

Fabio Dente, *Presidente di Sezione presso il Tribunale Militare di Napoli.*

Anna Esposito, *Funzionario Giudiziario della Procura della Repubblica presso il Tribunale di Napoli.*

Vincenza Esposito, *Dirigente Amministrativo della Procura Generale della Repubblica presso la Corte di Appello di Salerno.*

Barbara Fabbrini, *Capo Dipartimento per l'Organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi presso il Ministero della Giustizia.*

Davide Galli, *Associato di Economia Aziendale - Università Cattolica del Sacro Cuore e OIV del Ministero della Giustizia.*

Silvio Marco Guarriello, *Procuratore Aggiunto della Repubblica presso il Tribunale di Foggia.*

Giuseppina Guglielmi, *Magistrato addetto all'Ufficio Studi del Consiglio Superiore della Magistratura.*

Maria Iuzzolino, *Funzionario Giudiziario presso il Tribunale di Nocera Inferiore.*

Marco Ciro La Gioia, *Dirigente Amministrativo presso il Dipartimento del personale della Presidenza del Consiglio dei Ministri.*

Marirosario Lamberti, *Associato di Diritto del Lavoro - Università degli Studi di Napoli Federico II.*

Alessandro Leopizzi, *Direttore generale del personale e della formazione - Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi del Ministero della Giustizia.*

Nicoletta Longo, *Dirigente Amministrativo presso l'Ispettorato Generale del Ministero della Giustizia.*

Vito Antonello Losito, *Direttore con funzioni ispettive presso l'Ispettorato Generale del Ministero della Giustizia.*

Piero Lupi, *Magistrato presso il Tribunale di Napoli.*

Francesca Manes Rossi, *Associato di Economia Aziendale - Università degli Studi di Napoli Federico II.*

Michele Mazzeo, *Presidente di Sezione presso il Tribunale di Napoli.*

Giovanni Melillo, *Procuratore Nazionale Antimafia e Antiterrorismo.*

Ines Silvia Nenna, *Direttore con funzioni ispettive presso l'Ispettorato Generale del Ministero della Giustizia.*

Giuseppe Ondeï, *Presidente della Corte di Appello di Milano.*

Donatella Palumbo, *Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Benevento.*

Gennaro Passannanti, *già Dirigente Ispettore presso l'Ispettorato Generale del Ministero della Giustizia.*

Daniela Piana, *Ordinario di Scienza Politica – Università di Bologna.*

Arturo Picciotto, *Presidente Vicario presso il Tribunale di Trieste.*

Maria Cristina Ribera, *Sostituto Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Napoli.*

Filippo Ricciarelli, *Amministratore Delegato FCA Security scpa.*

Luigi Riello, *Procuratore Generale presso la Corte di Appello di Napoli.*

Alberto Rizzo, *Presidente del Tribunale di Vicenza.*

Carlotta Rizzo, *Psicologa clinica, psicoterapeuta sistemico-relazionale e psicologa del lavoro e delle organizzazioni.*

Mariarosaria Romanelli, *Funzionario Giudiziario presso il Tribunale dei Minorenni di Napoli.*

Paola Ruocco, *Direttore Amministrativo presso la Corte di Appello di Napoli.*

Federica Salvatore, *Magistrato presso il Tribunale di Nola.*

Eva Rosa Scalfati, *Magistrato presso il Tribunale di Napoli.*

Mariano Sciacca, *Presidente di Sezione presso il Tribunale di Catania.*

Mauro Sciarelli, *Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese – Università degli Studi di Napoli Federico II.*

Laura Sora, *Dirigente della Ragioneria Territoriale dello Stato di Napoli.*

Nicola Stellato, *Dirigente preposto presso la Corte di Appello di Milano, Presidente Associazione Dirigenti Giustizia.*

Paolo Tarantino, *Generale di Brigata, Comandante dell'Accademia Aeronautica Militare di Pozzuoli.*

Annamaria Torchia, *Consigliere presso la Corte di Appello di Catanzaro.*

Daniela Tornambè, *Funzionario Contabile presso la Scuola Superiore della Magistratura.*

INTRODUZIONE

IL MANAGEMENT DEGLI UFFICI GIUDIZIARI. INNOVAZIONE, CONNESSIONE, LEADERSHIP, PERFORMANCE

Roberto Vona * - *Ettore Ferrara* **

La pubblicazione di questo volume, che abbiamo l'onore di introdurre alla lettura, costituisce il punto di arrivo di un innovativo e complesso percorso di formazione e ricerca sperimentale sul tema del "Management degli Uffici Giudiziari", frutto delle esperienze e conoscenze maturate al termine di un impegno di oltre 5 anni dedicati allo sviluppo e al consolidamento delle prime due edizioni del *Corso di Perfezionamento in Management degli Uffici Giudiziari*, istituito presso il Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Alle competenze e ai saperi manageriali si affidano sempre di più, a giusta ragione, le sorti delle Organizzazioni complesse, anche se incardinate in ordinamenti di natura pubblicistica. Ciò vale in generale per la Pubblica Amministrazione italiana ma anche nello specifico per le diverse componenti del Sistema Giustizia, che devono gioco forza affrontare e governare, con il necessario equilibrio e le opportune sensibilità istituzionali, le difficili e insidiose sfide della trasformazione digitale e dell'adeguamento delle *performance* complessive del servizio gestito, in termini sia di efficienza (produttività del lavoro e incidenza delle spese operative) sia di efficacia (tempi e qualità delle decisioni).

Negli ultimi anni l'attenzione sempre maggiore rivolta, in

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Napoli Federico II, Coordinatore Scientifico del Corso di Perfezionamento in Management degli Uffici Giudiziari

** Già Presidente del Tribunale di Napoli

modo particolare, anche a livello Europeo, ai tempi della Giustizia nel nostro Paese, e ai riflessi negativi sull'andamento dell'economia nazionale, ha messo in evidenza una situazione oggettivamente critica, ad onta dell'impegno dei magistrati (tra i primi per rendimento a livello europeo) e del personale amministrativo preposto a questa delicata funzione pubblica. Molte sicuramente le cause di questo fenomeno, dalla carenza delle risorse umane e materiali disponibili alla farraginosità dei nostri sistemi processuali, non sempre adeguati alle aspettative della società, nonostante le ripetute riforme intervenute nell'ultimo ventennio. In questo scenario estremamente confuso e preoccupante, anche l'accresciuta complessità di gestione degli Uffici Giudiziari con l'adozione di moduli manageriali e organizzativi moderni e adeguati alla domanda di Giustizia proveniente dal territorio ma anche alle risorse disponibili, è apparsa come una possibile concausa del rilevato malessere, o comunque come un fattore sul quale incidere per il conseguimento di risultati più soddisfacenti.

È da queste premesse che scaturisce l'istituzione del MUG, Corso di Perfezionamento in Management degli Uffici Giudiziari, con il quale l'Università Federico II ha inteso dare il proprio contributo al complessivo progetto di recupero di efficienza del nostro sistema giudiziario anche e soprattutto favorendo la formazione di una dirigenza degli Uffici sempre più consapevole e professionale. L'iniziativa ha visto il successivo coinvolgimento di magistrati particolarmente sensibili alla materia dell'organizzazione giudiziaria e docenti universitari a loro volta esperti in materia aziendale, riuniti intorno a un tavolo per costituire una sorta di cabina di regia (aperta anche a un Dirigente Amministrativo di provata esperienza) che ha approfondito il problema, analizzato i bisogni formativi di una moderna dirigenza, elaborato un articolato progetto formativo e infine individuato i temi da trattare e i relatori da coinvolgere, intendendo con ciò muoversi in una prospettiva non certo di sovrapposizione, e tanto meno di concorrenza con altre istituzioni preposte alla formazione dei dirigenti degli Uffici, bensì di integrazione dell'offerta con una proposta mirata allo specifico obiettivo di formare manager giudiziari in grado di gestire efficacemente l'auspicato cambiamento.

Nell'ottica indicata, due sono risultate le esigenze prioritarie da privilegiare, con scelte sicuramente innovative che hanno riscontrato subito il consenso e l'interesse dei partecipanti alle pri-

me due edizioni del Corso: 1) coinvolgere nel percorso, in misura tendenzialmente paritetica, magistrati e dirigenti o funzionari amministrativi, desiderosi di affinare le proprie competenze; 2) aprire gli orizzonti di questa formazione congiunta a temi estranei alle consuete discipline giuridiche, afferenti alle molteplici diverse conoscenze che oggi si richiedono ad un dirigente di un Ufficio giudiziario che voglia essere al passo con i tempi.

Sul primo versante, relativo alla platea degli utenti e in questo senso di tipo “soggettivo”, la scelta che si è inteso fare è stata palesemente orientata non solo a garantire adeguata attenzione ai bisogni formativi anche della dirigenza amministrativa, quale componente anch’essa essenziale del management degli uffici, ma altresì a favorire lo sviluppo di una sana concezione della c.d. doppia dirigenza degli Uffici, secondo il modello voluto dal Legislatore con la riforma approvata con il D. Lgs. n. 240/2006 nella conclamata prospettiva di realizzazione di una diarchia al vertice degli Uffici giudiziari, che avrebbe dovuto costituire “i due binari sui quali deve correre il treno della Giustizia...”. A distanza di circa quindici anni da quella riforma permangono spesso difficoltà di effettivo dialogo tra quei due vertici, e soprattutto manca una piena consapevolezza dell’appartenenza a un progetto comune, nell’ambito del quale solo l’armonico funzionamento dell’intero sistema può garantire risultati apprezzabili. Eppure le distinte competenze concepite dal Legislatore, che vedono il magistrato dirigente preposto strettamente all’organizzazione della giurisdizione e alla gestione dei magistrati, e il dirigente amministrativo invece preposto alla gestione del personale amministrativo nonché delle risorse finanziarie e strumentali dell’Ufficio, costituiscono diretta emanazione dell’impianto delineato dagli artt. 104 e 110 della Costituzione, e integrano pertanto il fondamento ineludibile dell’organizzazione dei nostri uffici giudiziari, peraltro opportunamente orientata a realizzare anche nell’ambito dell’Amministrazione della Giustizia il principio di buon andamento previsto dall’art. 97 Cost. Le modalità di svolgimento del Corso, che hanno visto magistrati e funzionari provenienti dall’intero territorio nazionale, sedere gli uni accanto agli altri per confrontarsi liberamente sui temi in discussione, portatori di visioni diverse della medesima realtà, ma tutti insieme impegnati a individuare le soluzioni più efficaci dei problemi emergenti, hanno sicuramente garantito l’acquisizione e la diffusione di una nuova mentalità di condivisione degli obiettivi che risulterà sicuramente utile ai fini di una gestione in-

clusiva del cambiamento: un seme che, se opportunamente coltivato, nel tempo garantirà certamente i suoi frutti....

Sul secondo versante, invece, l'impegno è stato soprattutto rivolto all'oggetto della formazione, e pertanto alla necessità di approfondire tematiche oggi essenziali per una corretta gestione degli uffici, spesso in passato trascurate se non addirittura ignorate, con una particolare attenzione all'esigenza di una programmazione per obiettivi, suscettibile di verifiche periodiche funzionali alla continua ricerca di moduli organizzativi sempre più performanti; da qui l'approfondimento certamente delle più efficaci metodiche di gestione delle risorse umane (magistrati e dipendenti amministrativi) e materiali al fine di motivare gli operatori e trarre il massimo profitto dal sagace utilizzo delle risorse disponibili, senza trascurare il benessere dei lavoratori, la sicurezza dei luoghi di lavoro e più in generale i diritti sindacali del personale, ma al tempo stesso l'affinamento di tecniche di analisi e progettazione dei processi organizzativi che, sulla base delle esperienze di altre organizzazioni complesse, consentano anche nell'esercizio dell'attività giurisdizionale, con le debite precauzioni connesse alla peculiarità della funzione espletata, di garantire risultati soddisfacenti anche in termini quantitativi, oltre che qualitativi. Con il sincero auspicio che i Programmi annuali delle attività previsti dall'art. 4, D. Lgs. n. 240/2006, e i Programmi di gestione dei procedimenti ex art. 37 D.L. n. 98/2011, così come altre analoghe previsioni normative con le quali il Legislatore si è sforzato negli ultimi anni di orientare la dirigenza degli Uffici Giudiziari nella loro attività organizzativa, cessino di costituire vuote formule oggetto solo di sterili appesantimenti burocratici, per assumere finalmente la funzione di validi strumenti di analisi e di gestione degli Uffici.

Trattandosi di organizzazione di una Funzione essenziale per uno Stato democratico è apparso comunque imprescindibile prendere le mosse da una puntuale ricognizione dell'impianto normativo, innanzi tutto costituzionale, su cui quella organizzazione si regge, con sguardo proiettato specificamente all'esame dei rapporti tra C.S.M. e Ministero della Giustizia, alla stregua anche della normativa secondaria di diretta emanazione, che costituisce il complesso reticolo, purtroppo non privo di contraddizioni, al cui interno i dirigenti degli Uffici sono chiamati a operare con estrema difficoltà.

È bene però ricordare che nelle organizzazioni sociali, ed in modo particolare in quelle che producono servizi, la componente

umana prevale sulla componente tecnologica, che pure assume un'importanza fondamentale nel più generale percorso di innovazione e miglioramento degli standard di operatività sia quantitativi che qualitativi. Assume infatti sempre maggior valore la capacità di affrontare e gestire con creatività, tempestività e determinazione problematiche che richiedono approcci decisionali sempre rigorosi, ma anche idonei ad individuare e applicare soluzioni innovative per le quali non esistono "routine" già standardizzate e codificate, rese disponibili mediante procedure organizzative e informatiche e specifici documenti normativi di riferimento.

La crescente complessità che caratterizza la vita quotidiana dell'intero Sistema operativo della Giustizia, si gestisce sperimentando e guidando con coraggio nuove interazioni e connessioni tra Uffici, tra soggetti e professionalità portatori di saperi diversi e complementari, che lavorando in modo sinergico e cooperativo hanno maggiori probabilità di individuare percorsi gestionali originali. Nei nostri seminari, svolti da persone sia di area amministrativa che di area magistratuale, sono emerse nuove modalità di risoluzione dei problemi quotidiani, in cui si esaltano gli *stili di leadership* partecipativi, che meglio riescono nel difficile lavoro di attivazione delle motivazioni profonde che possono scatenare i comportamenti e le energie necessarie per gestire difficoltà sovente non ordinarie.

In sintesi, è necessario apportare significative innovazioni sia nelle dotazioni di strumentazioni a supporto delle attività operative sia sul piano dei modelli manageriali da adottare, bilanciando in modo sapiente rigore, disciplina e creatività; ciò allo scopo di creare meccanismi organizzativi adatti ad eseguire con precisione e velocità decisioni standardizzate, valorizzando nel contempo anche il talento e le dimensioni organizzative necessarie ad affrontare con qualità anche i percorsi decisionali non programmabili, che rappresentano una grave minaccia per gli equilibri organizzativi degli Uffici Giudiziari, specie nelle sedi periferiche.

In queste dinamiche assume un ruolo essenziale la qualità e pervasività della risorsa *leadership*, cui si deve attingere per riuscire ad affrontare e governare, con coraggio e determinazione, le sfide del cambiamento. Una *leadership* moderna e visionaria, che si adoperi concretamente per promuovere la cultura del miglioramento continuo e della sperimentazione quotidiana di innovazioni organizzative utili da progettare e attuare con il lavoro

di squadra, per favorire l'emersione, l'inclusione e la valorizzazione dei talenti presenti nelle strutture operative ai diversi livelli della gerarchia organizzativa, spingendo i diversi attori del Sistema Giustizia ad adottare comportamenti positivi, per innescare le necessarie motivazioni ed energie che transizioni epocali come quelle che stiamo vivendo richiedono.

Potremmo concludere che la missione fondamentale del nostro Corso di Perfezionamento in Management degli Uffici Giudiziari (MUG) è stata fin dall'inizio la realizzazione di un vero e proprio laboratorio sperimentale ed inclusivo di cambiamenti organizzativi ad elevata intensità di complessità sociale, nel quale vivere le dinamiche innescate dai cambiamenti, affrontando entusiasmi, resistenze, frustrazioni ed esaltazioni, un "luogo" speciale in cui si cercasse in ogni momento di connettere e valorizzare con cura, equilibrio e sapienza, in una logica sistemica e paritetica, tutte le componenti essenziali e vitali della Giustizia italiana, la Magistratura e l'Amministrazione, allo scopo di recuperare e riaffermare l'alto valore istituzionale della sua funzione, presupposto organizzativo imprescindibile per riuscire a cogliere tutte le opportunità che si presentano al nostro Paese.

Roberto Vona - Ettore Ferrara

L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

[Torna al libro](#)



CEDAM

IPSOA

UTET[®]
GIURIDICA

il fisco

 ALTALEX