

L'Associazione Nazionale dei Dirigenti del Ministero della Giustizia è un'associazione professionale che mira alla costruzione di un *modello*, inteso come insieme di competenze e attribuzioni, di dirigente giudiziario caratterizzato da alta professionalità e orientato all'innovazione e al servizio. Coopera con l'Associazione Nuova Giustizia, altra associazione del personale amministrativo e, da un certo tempo a questa parte, anche con l'Associazione Nazionale Magistrati ed i suoi gruppi, per il raggiungimento di obiettivi comuni, in buona sostanza per la realizzazione di un sistema giudiziario efficiente, efficace, capace di erogare servizi di qualità al cittadino e di dare risposta tempestiva alla domanda di giustizia.

Anche quest'anno, in occasione dell'inaugurazione dell'anno giudiziario, noi dirigenti e funzionari amministrativi della giustizia vorremmo dare una lettura propositiva della realtà giudiziaria e delle esigenze di rinnovamento e di miglioramento del servizio giustizia.

Gli operatori e in particolare la dirigenza pubblica sono al centro della generalizzata protesta contro la scarsa qualità dei servizi al cittadino. Esiste una forte pressione dei *media*, che interpretano una reale esigenza degli utenti di non essere più trattati come *sudditi* e di trovare risposte adeguate alla propria domanda di servizi di qualità. Quanto al mondo giudiziario, tutti lamentano il disagio dei tempi inaccettabilmente lunghi dei processi, tempi che provocano frequenti condanne nei confronti dello Stato italiano da parte della Corte di Giustizia europea.

Le riforme procedurali che da cinquant'anni a questa parte si sono susseguite incessantemente non sono riuscite a rendere più efficiente la macchina della giustizia italiana. Anzi, forse, i problemi si sono sempre più aggravati, perché il sistema non è stato in grado di adeguarsi alle crescenti esigenze di una società in continua evoluzione.

Molti dirigenti amministrativi avvertono la necessità di superare la logica burocratica, in direzione di una visione sistemica, che tenga conto di tutte le variabili organizzative e delle loro reciproche relazioni e che sia caratterizzata dalla programmazione e dalla finalizzazione ad obiettivi specifici. D'altro canto, è avvertita dalla dirigenza amministrativa la consapevolezza dell'insufficienza degli strumenti a propria disposizione per poter esplicare un ruolo efficace in direzione del cambiamento.

In ambito giudiziario non è, pertanto, rinviabile ulteriormente l'adeguamento dell'azione amministrativa alle esigenze di costruzione di un sistema di servizi più efficace ed efficiente e la conseguente responsabilizzazione dei vertici amministrativi.

L'attribuzione di un ruolo effettivo alla dirigenza amministrativa è resa oggi indispensabile, tra l'altro, dalla prossima attivazione della *commissione di valutazione dei dirigenti*, istituita con decreto ministeriale n. 279/98: in particolare, i dirigenti amministrativi degli uffici giudiziari risponderanno di una gestione sulla quale, allo stato, spesso non avranno giocato alcun ruolo. Ciò vale quantomeno in tutte le situazioni nelle quali non si è potuta realizzare alcuna ripartizione di competenze né sinergia efficace tra il Capo dell'Ufficio e il dirigente amministrativo.

Ma allora perché non formalizzare un'organizzazione nella quale i dirigenti (magistrati e amministrativi) siano scelti per le loro capacità, siano responsabilizzati con incarichi precisi e dotati di idonei strumenti, siano infine valutati per ciò che hanno fatto? Solo in questo modo qualunque pubblica amministrazione può pensare di migliorare il proprio servizio al cittadino. Non bastano le riforme procedurali, non basta l'innovazione tecnologica, per la quale la nostra amministrazione ha speso e spende moltissimo, per far funzionare meglio le cose. E' necessario che si individuino

chiaramente i compiti e le responsabilità di ciascuno, che si eliminino le rivalità e le interferenze tra i ruoli, che ciascuno abbia attribuzioni chiare e definite.

L'Amministrazione *deve* adeguarsi ai principi di riordino della pubblica amministrazione, al decreto legislativo 300/99, a tutte le richieste di miglioramento e di efficienza che vengono dai cittadini, dalle imprese, dalla comunità internazionale. Lo strumento più immediato è proprio l'attivazione dei meccanismi di responsabilizzazione della dirigenza amministrativa verso il raggiungimento di specifici risultati.

Al medesimo approdo, tra l'altro, conducono la riforma del Ministero, quella sul decentramento e il nuovo sistema dei controlli interni, previsto dal decreto 286/99 sul riordino degli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, rendimenti e risultati dell'attività svolta dalle Amministrazioni pubbliche.

Rispetto al ruolo da assegnare alla dirigenza amministrativa, appare maggiormente efficace un'azione delle associazioni professionali e culturali dei dirigenti intesa a ricercare un dialogo e a costruire proposte, a creare luoghi comuni per la crescita professionale e il rafforzamento del ruolo (progetti operativi e formazione congiunta dirigenti + capi degli uffici), per lo sviluppo di quella cultura organizzativa alla quale si faceva riferimento, piuttosto che ad assumere atteggiamenti di rivendicazione o di contrapposizione. Il nostro punto di vista è che, nel frattempo, tutti debbano lavorare in tale ottica, senza aspettare che arrivi dall'alto o dall'esterno una soluzione miracolosa (normativa, regolamentare, organizzativa ?).

Un atteggiamento attendista non è produttivo. E' necessario che i dirigenti siano attivi e propositivi e facciano circolare le informazioni sulle iniziative più innovative. Ognuno nell'ambito delle proprie competenze professionali (i ministeriali, coloro che dirigono uffici giudiziari, gli informatici, i formatori, etc.) può farsi parte attiva, lanciare iniziative, proporre progetti, coinvolgere il personale su obiettivi specifici; si uscirà così da una situazione di stallo che non soddisfa gli operatori, né i vertici, ma soprattutto i cittadini che attendono la soluzione dei propri problemi giudiziari.

Nel contempo, attendiamo al più presto un contributo da parte dei vertici ministeriali e dell'organo di autogoverno della magistratura, sia sulla questione del riparto delle competenze tra capo dell'ufficio e dirigente amministrativo sia sulle richieste di formazione congiunta, ma anche su sperimentazioni nuove, che possono consistere, ad esempio, nell'attivazione di processi di confronto delle migliori pratiche (benchmarking), per fare emergere le situazioni di eccellenza, mettendo a confronto le singole prassi operative sul territorio e favorendo una sorta di positiva competitività interna al mondo giudiziario.

L'alternativa è il rischio di vedere disperso un bagaglio di conoscenze e di valori, con progressive uscite dei dirigenti amministrativi dall'amministrazione della giustizia, verso posizioni di maggiore responsabilità in altre Amministrazioni, individuate attraverso il c.d. *ruolo unico dei dirigenti pubblici*, gestito dal Dicastero della Funzione Pubblica.

In generale, i dirigenti amministrativi sono animati da spirito di collaborazione, per essere al fianco della magistratura nella realizzazione del comune obiettivo di rendere effettiva la tutela dei diritti e concreta l'affermazione del principio di legalità e per fare in modo che il nostro sistema giudiziario non sia evocato soltanto quale modello negativo per i ritardi nelle pronunce giurisdizionali.