

Gentili ospiti,

Colleghe e colleghi,

benvenuti a questo convegno organizzato dall'Associazione Dirigenti del Ministero della giustizia e dall'Associazione Nuova Giustizia.

Questo appuntamento è ormai uno strumento tradizionale delle nostre associazioni per aprirci all'esterno a dibattere i problemi della giustizia e gli obiettivi di efficienza, innovazione e servizio alle legittime esigenze del cittadino, diventate, ormai da tempo, le linee guida delle nostre organizzazioni associative.

Un progetto di qualità per l'amministrazione della giustizia è stato il tema di lavoro che ci siamo dati per l'anno 2001 e l'oggetto di questo convegno.

Le riforme procedurali che, da cinquant'anni a questa parte, si sono succedute, non sono riuscite a risolvere i problemi della giustizia. Eppure, qualunque siano le norme procedurali, il livello di efficienza degli uffici non è sempre omogeneo, in alcuni uffici si riesce a raggiungere livelli di efficienza notevoli, molto diversi da quelli della norma. Ciò dimostra che è il momento di voltare pagina, di porre mano ad un lavoro di riorganizzazione radicale del sistema giustizia.

La Giustizia, come tutta la P.A., si trova infatti in un contesto istituzionale, sociale, economico, normativo in rapido sviluppo che gli impone di affrontare il cambiamento utilizzando tutti gli strumenti, non solo giuridici, ma anche tecnici e organizzativi necessari per poter offrire al cittadino un servizio all'altezza dei tempi.

Solo per fare un esempio, tra i tanti che si potrebbero portare, solo un mese fa Il Sole 24 ore pubblicava i risultati di una ricerca economica che rilevava i costi dell'inefficienza della giustizia che pesano su banche e imprese: la crisi della giustizia influenza infatti la domanda e l'offerta dei prestiti sia perché rende più difficile e costoso il recupero dei crediti, sia perché avvantaggia i debitori in mala fede.

La giustizia è inefficiente perché non è orientata a soddisfare le esigenze del cittadino e del mondo dell'economia. I tentativi di riorganizzazione basati su processi di automazione sovrapposti all'esistente, su approcci giuridico proedurali, la ininterrotta produzione di norme legislative, hanno finora causato rigidità, errori, defatiganti attività di interpretazione e comprensione.

Noi proponiamo allora di riorganizzare tutta l'amministrazione giudiziaria (ivi compresa l'attività giurisdizionale dei magistrati) con un sistema di qualità totale che riesca a fornire al cittadino utente un servizio di qualità sin dalla sua progettazione.

Dicevamo nel nostro programma che il perseguimento di tali obiettivi è possibile solo attraverso:

- l'ascolto costante e continuo degli utenti interni ed esterni;
- la fissazione di principi di comportamento nelle diverse aree di attività, per assicurare adeguati standard qualitativi,
- la formazione permanente delle risorse umane (togate e non).

Poiché non vogliamo sostituirci all'amministrazione, è giusto evidenziare che scopo del nostro impegno non può che essere, semplicemente, una proposta nei confronti dell'Amministrazione centrale di una politica della pianificazione globale nella logica della qualità, il dibattito sulle conoscenze e le esperienze sul territorio, nonché l'apertura di un dialogo con la magistratura associata, e con tutte le altre componenti della giustizia interessate al progetto, per una collaborazione volta a migliorare gli standard di qualità del servizio giustizia nella sua globalità.

Il problema del dialogo con tutte le componenti del servizio giustizia è, a mio parere, molto importante perché il persistere del predominio di una cultura prevalentemente giuridica porta alla diffusione di atteggiamenti di diffidenza o di paura nei confronti di chi, animato da sincero spirito di collaborazione, propone innovazioni che escono fuori dalle linee tradizionali. E questo atteggiamento emerge anche in settori che, a primo avviso, sembrerebbero più aperti e disponibili all'innovazione.

L'esigenza della qualità, una volta esigenza di un prodotto di qualità, si sta diffondendo, dopo il settore privato, anche nel settore pubblico, come una esigenza di qualità totale che coinvolga tutta l'organizzazione del lavoro, sin dal suo inizio: è diventata una teoria della qualità totale che richiede l'esistenza di strumenti di lavoro, di condizioni, di processi di lavoro, di personale di qualità, ma che richiede anche qualità dell'informazione, dei rapporti gerarchici ed umani, della cultura e perfino dell'immagine.

La costruzione di un sistema del genere comporta, necessariamente, l'abbandono di una organizzazione burocratica, basata sulla gerarchia e il potere, il comando e il controllo, per l'adozione di un sistema gestionale basato sulla fiducia, il dialogo tra le persone, l'ascolto e la messa in comune di punti di vista differenti.

Un sistema che dia spazio alle motivazioni e ai pensieri delle persone, alla loro creatività, in cui il fattore produttivo determinante è dato dalla conoscenza delle diverse professionalità.

In tale ambito è indispensabile che i dirigenti siano forniti di strumenti sufficienti, che in atto mancano, per potere esplicare un ruolo efficace in direzione del cambiamento. In particolare,

- a) l'attivazione dei meccanismi di responsabilizzazione dei dirigenti, conseguenza dell'attuazione delle riforme della p.a. e presupposto per l'avvio della valutazione degli stessi. Non si può, come ha fatto l'amministrazione al forum della p.a., sbandierare il possibile miglioramento dei servizi della giustizia con il semplice varo di un sistema di controllo interno rivolto a dirigenti "irresponsabili", e senza coinvolgere nel progetto i magistrati che del servizio giustizia sono i protagonisti.
- b) Seconda esigenza, l'avvio di un intenso programma di formazione e di crescita professionale dei dirigenti e di tutte le nuove professionalità esistenti nell'amministrazione, anche comune con i magistrati, che, rispettando lo specifico di ciascuna categoria, crei delle professionalità

di tipo conico ove ciascuno possa comprendere anche il lavoro degli altri.

Solo così, una volta riformulati gli obiettivi di qualità di una amministrazione orientata sulle esigenze del cittadino utente, si potrà cominciare a costruire un servizio giustizia efficiente perché capace di rispondere alle richieste, alle esigenze e alle aspettative dei cittadini, del mondo economico e sociale.