

Ministero della Giustizia

DIREZIONE GENERALE DELL'ORGANIZZAZIONE GIUDIZIARIA

Il Direttore generale

Roma, 13 giugno 2000

Dr. Massimo Orzella,

Dirigente Corte di Appello

PERUGIA

Egregio dott. Orzella,

nella sua qualità di presidente dell'Associazione, e in vista del convegno di Vico Equense, Le invio il testo di un intervento che ho svolto recentemente in un convegno di magistrati sul tema della funzione dirigenziale. Come potrà costatare, se avrà tempo e voglia di leggerlo, più che di formazione ho parlato di dirigenza.

Al contenuto del testo posso aggiungere che l'accelerazione (solo preannunciata) della ripresa del disegno di legge sul decentramento del Ministero, si è poi realizzata; la Commissione ne ha ripreso l'esame e intende concludere prima dell'estate.

Cordialmente,

Franco Ippolito

MAGISTRATURA DEMOCRATICA

Frascati 21.5.2000 - Seminario su

La formazione dei dirigenti degli uffici giudiziari

Spunti per una discussione - di Franco Ippolito

1. Premessa politica: la laicità di MD contro le nuove separatezze.

Ha ragione Livio Pepino quando individua nella riflessione e nell'elaborazione sull'ordinamento giudiziario, a partire dal famoso volume de Il Ponte del 1968, il fil rouge dell'impegno di MD sul modello di magistratura più idoneo a realizzare una giurisdizione pienamente garante dei diritti dei cittadini.

Non altrettanto può dirsi dell'elaborazione nè della riflessione e neppure dell'attenzione per i temi dell'organizzazione di un servizio capace di rendere effettiva la giurisdizione. Anche

noi abbiamo riflettuto, prodotto e operato quasi esclusivamente sul versante della giustizia come funzione e poco o nulla su quello della giustizia quale servizio. Su questo terreno si possono ricordare alcuni contributi individuali, poco o nulla come elaborazione o iniziativa collettiva, oltre il convegno di Torino dell'autunno del 1987.

Se oggi MD deve farsi carico di un certo appannamento del suo tradizionale ruolo di orientamento del dibattito ordinamentale e dell'esigenza di recuperare la capacità di porsi come punto di riferimento culturale e politico sui temi della giustizia un lavoro ancora più difficile e innovativo va compiuto in materia di organizzazione.

Nell'uno e nell'altro campo, in parte connessi e intrecciati, occorre rielaborare, riprendendo l'essenziale indicazione di Pepino "idee-guida" e "punti fondamentali", senza cedere a tentazioni di fondamentalismo e rifuggendo dal reducismo e dal nuovismo.

Il fondamentalismo costituisce la negazione del connotato genetico MD, sorta nella temperie degli anni 1964-1969 per infrangere la separatezza della magistratura dalla società e dalle sue dinamiche. Può dirsi sinteticamente che MD costruì il suo connotato essenziale, la sua identità, nella apertura alla società e nella lacerazione del velo che avvolgeva la magistratura in una fantomatica e illusoria, falsa e ipocrita torre, un velo che costituiva ad un tempo un sudario e uno schermo che impediva di guardare alla realtà della magistratura e alle dinamiche della società.

La nostra laicità è incompatibile con le riemergenti concezioni neosacerdotali che, al di là delle dichiarazioni d'intenti, propongono nuove separatezze.

Come può qualificarsi, se non tolemaica e sacerdotale, una concezione che, nella sostanza, individua nella magistratura l'astro attorno a cui ruota tutto l'universo istituzionale e sociale e che propone un magistrato onnisciente e onnipotente, capace di fare anche il formatore e l'organizzatore? E il rifiuto della contaminazione con l'avvocatura non è l'espressione di un fondamentalismo manicheo, che contrasta irrimediabilmente con la rottura della corporazione?

Il fatto che molte delle proposte e delle elaborazioni di MD sono diventate patrimonio diffuso della magistratura non trasforma l'attuale assetto del sistema giudiziario nel migliore dei mondi possibili. Laicità implica innanzitutto capacità di valutazione critica degli assetti esistenti, anche di quelli eventualmente realizzati per nostro concorso o stimolo.

Per entrare nei temi della riflessione propostaci, bisogna domandarsi senza pregiudizi se l'attuale sistema di reclutamento (al di là degli aspetti tecnico-procedurali) può ritenersi soddisfacente o se l'attuale assetto organizzativo, incentrato sul monopolio decisionale dei magistrati, può ritenersi accettabile. E se la risposta è negativa, e la mia è negativa, possiamo accontentarci di migliorare gli assetti esistenti senza proporre e realizzare significative innovazioni?

Dalla constatazione critica dell'esistente vanno tratte sollecitazioni non già per cambiamenti indotti da effimero "nuovismo" o da pragmatismo politico senza valori o da un efficientismo senza progetti, ma per una linea di riflessione, di elaborazione di proposte, di azione politica, amministrativa e organizzativa in funzione della realizzazione di un servizio giustizia che renda finalmente possibile ed effettiva quella giurisdizione per i cittadini che era al centro del nostro non lontano congresso di Palermo.

Se si vuole finalmente tenere insieme riforme di ordinamento e riforme di organizzazione, non si può evitare di dare risposte ai cittadini e alla collettività sui tempi, sui modi, sui costi del servizio giustizia.

2. Formazione e organizzazione.

Questo intervento sui problemi attuali della dirigenza degli uffici giudiziari vuole offrire, con la libertà propria di un confronto associativo, un contributo che è frutto dell'esperienza maturata in tre luoghi di attività - gli uffici giudiziari, il Consiglio superiore della magistratura, il Ministero della giustizia - che costituiscono snodi essenziali ed osservatori privilegiati per capire il funzionamento (e le cause del mancato funzionamento) del sistema giustizia.

Nell'impostare la riflessione sulla formazione per i dirigenti, è necessario tenere ben distinte le due facce dell'amministrazione della giustizia: quella relativa alla funzione e quella relativa al servizio. Le riforme degli ultimi anni hanno lo scopo di ridare efficienza al sistema giudiziario e, nello stesso tempo, accrescere credibilità e fiducia nel sistema, agendo contemporaneamente su diversi terreni, processuale e sostanziale, ordinamentale e organizzativo.

Quest'ultimo è l'aspetto più rilevante e specifico per i dirigenti. Le riforme processuali e sostanziali riguardano i magistrati in quanto tali, inerendo alle funzioni giurisdizionali o comunque propriamente giudiziarie; i problemi di organizzazione, pur coinvolgendo tutti i magistrati come soggetti dell'autogoverno, concernono soprattutto i dirigenti.

Siamo stati chiamati a discutere su quale formazione per i dirigenti degli uffici giudiziari. Più correttamente la domanda da porsi è: quale formazione per quale organizzazione?

E' necessaria una preliminare precisazione di concetti e di ambiti che, se anche sono sovente intrecciati, non vanno confusi.

L'identico sostantivo organizzazione viene solitamente usato per riferirsi a concetti ed ad aspetti distinti. Il termine organizzazione, per esempio, designa sia una commissione referente del CSM sia la direzione generale del Ministero. Ma l'identità terminologica non può designare identità di oggetto, se "spettano al Ministro della giustizia l'organizzazione e il funzionamento dei servizi relativi alla giustizia" (art. 110 Cost.).

Sul piano concettualmente innanzitutto, ma anche su quello pratico ed operativo, bisogna tenere ben distinti due aspetti, quello dell'amministrazione della giurisdizione, riferito al circuito dell'autogoverno e al CSM, da quello dell'organizzazione dei servizi affidato al Ministero della giustizia.

La distinzione è importante, indipendentemente dalla questione, su cui ritornerò, del rapporto tra dirigenze (magistratuale e amministrativa), giacché la riflessione sulla qualificazione e la formazione della dirigenza deve affrontare problemi almeno in parte comuni a magistrati e amministrativi. Poiché sul magistrato capo dell'ufficio è ancora sostanzialmente concentrato il monopolio decisionale in materia di organizzazione, si pongono anche per i magistrati i problemi connessi alla "capacità dirigenziale" come questione diversa dalla capacità professionale propria del magistrato. Così come si pongono tutti i problemi relativi del rapporto tra competenze previste dall'art 110 Cost. e capi degli uffici, nei quali si interseca un doppio circuito che fa capo a due referenti: il ministero della

giustizia, per gli aspetti relativi all'organizzazione dei servizi, e il CSM per quelli relativi all'amministrazione della giurisdizione.

Si tratta di considerazioni solo apparentemente ovvie, giacché da esse derivano implicazioni complesse e delicate (che non possono essere esaminate in questa sede) in ordine ai poteri costituzionali rispettivi del CSM e del Ministero nei rapporti con i capi degli uffici.

3. Gestione delle risorse e delle tecniche manageriali.

Esiste fra noi un'ampio consenso sull'inidoneità delle concezioni aziendalistiche a fornire modelli di riferimento per l'amministrazione della giustizia che "produce" tutela, promozione, realizzazione di diritti. Di qui tutti i principi introdotti dalla Costituzione (di indipendenza, di inamovibilità, del giudice naturale, etc.) che costituiscono patrimonio irrinunciabile di un modello democratico e garantistico di giurisdizione.

Ma fuori dei vincoli e dei limiti posti dai principi costituzionali, l'organizzazione dei servizi deve rispondere ai criteri essenziali per far funzionare qualsiasi servizio (efficacia, efficienza, economicità). Ed invece, il tradizionale modello gerarchico burocratico ci ha abituati - anche nell'organizzazione dei servizi - a rispettare procedure e regolamenti, ma non ad operare per raggiungere risultati.

Gli effetti negativi sono molteplici: autoreferenzialità dei vertici (Ministero e CSM), deresponsabilizzazione della dirigenza a livello territoriale e periferico, sino a vere e proprie fughe dalla responsabilità e dalla decisione rispetto a poteri delegati dall'amministrazione centrale; irrilevanza del giudizio e del punto di vista dell'utente (avvocato, parte, testimone o soltanto cittadino, sovente percepiti come estranei e fattori di disturbo e d'interferenza); indifferenza ai costi (contano le procedure, mentre è irrilevante il risultato economico).

Non per l'amministrazione della giurisdizione, i cui valori sono le regole e le garanzie, ma per l'organizzazione dei beni e dei servizi e per la gestione del personale è necessario acquisire la cultura, l'attitudine, le tecniche di gestione delle risorse, cioè le tecniche manageriali per programmare, utilizzare le risorse, operare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati secondo un corretto rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti, con una attenzione al problema dei costi (delle aule intasate al mattino e vuote il pomeriggio, delle attrezzature, della produttività del lavoro pubblico...).

E' indispensabile disporre di un efficiente e completo sistema informativo, al fine di avere informazioni e analisi corrette dell'esistente, per meglio distribuire le risorse e programmare gli interventi futuri. A tal fine possiamo oggi avvalerci, non soltanto di una rete informatica finalmente completa, ma anche di un significativo numero di tecnici informatici, di statistici, di contabili (che vanno sempre più formati come economisti per realizzare una gestione economica e non meramente ragionieristica, accanto a un primo nucleo di analisti di organizzazione, di formatori, di comunicatori. Sono professionalità che si stanno reclutando e formando, che possono consentire un salto di qualità, anche se va constatata l'utilizzazione, a volte distorte e improprie, di queste professionalità con forme di spreco intollerabile, fino al punto da preporre uno statistico a coordinare la segreteria di presidenza o di destinare un contabile a compiti amministrativi e, viceversa, un funzionario statistico a incarichi di contabilità.

La dirigenza, e la correlativa formazione dirigenziale, non può pretendere, per compiere il salto di qualità di cui vi è necessità, dalle tecniche di gestione del personale, finalizzate alla

migliore e più appropriata utilizzazione delle diverse professionalità presenti nell'amministrazione e, insieme, all'istituzione e al mantenimento di un corretto sistema di relazioni sindacali fatto di assunzioni di responsabilità e di corretto confronto, di capacità di utilizzare al meglio le strutture, per es. quelle immobiliari, organizzando lavoro pomeridiano, che oggi può svolgersi come orario ordinario e meglio retribuito, per una quota fissata nel 20% del personale.

Più che controlli amministrativi su atti e provvedimenti, servono dunque monitoraggi su dati e flussi, sui risultati della gestione delle risorse umane come conoscenza, sostegno e stimolo al miglioramento dell'organizzazione e del processo decisionale.

Il Ministero, in ottemperanza al d.l. 286/99, sta impostando il lavoro preliminare per realizzare un efficace controllo di gestione. Si potranno porre problemi delicati di analisi dei costi e della utilizzazione delle risorse da parte degli uffici giudiziari. E' auspicabile un'armonica collaborazione con il CSM, per esempio mediante designazione da parte del Consiglio di magistrati capi di ufficio in un organismo che possa impostare il corretto rapporto tra controllo sulla gestione e autonomia dell'amministrazione dalla giurisdizione, al fine di evitare rischi di interferenza e, comunque, al fine di prevenire conflitti.

4. Dirigenza e monopolio organizzativo.

Occorre maggiore decisione per superare le tradizionali politiche quantitative a vantaggio di risposte differenziate, selettive, qualitative.

Come è necessario vincere la concezione pangiudiziaria della tutela dei diritti (alternative di tutela nel settore civile, depenalizzazione ..) e abbandonare il monopolio giurisdizionale della magistratura professionale (valorizzazione del circuito dei giudici di pace), così è necessario superare il monopolio organizzativo dei magistrati e liberare le energie oggi sottoutilizzate (quelle dei dirigenti amministrativi) o quelle inutilmente impegnate da attività non più necessarie, puntando, contestualmente, su nuove tecnologie e su nuovi modelli organizzativi.

Quello della dirigenza e particolarmente dell'idoneità e della capacità dirigenziale, è un nodo centrale da affrontare e da sciogliere. Il problema riguarda tutti, dalla direzione generale dell'Organizzazione giudiziaria alla dirigenza dell'ufficio giudiziario; non si tratta, in genere, di colpevolizzazione di singole persone, è un problema di sistema che va affrontato con coraggio e con radicalità.

Basta riflettere su ciò che è accaduto negli ultimi due anni. Il decreto legislativo sul giudice unico (51/98) è del febbraio 1998. La sua efficacia fu poi rinviata al 2 giugno 1999. Ma in aprile-maggio 1999, taluni capi di ufficio (anche noti e prestigiosi!) non avevano costituito un gruppo di lavoro, indetto una riunione, elaborato un progetto di unificazione. Solo una minoranza aveva cominciato tempestivamente ad avviare incontri e confronti di organizzazione, prendendo subito sul serio la riforma sin dal marzo 1998.

Il livello delle proteste e delle richieste di rinvio del giudice unico, nella primavera del 1999, è stato direttamente proporzionale all'inerzia dei richiedenti nella preparazione delle necessarie iniziative per mettere gli uffici in condizione di affrontare l'innovazione.

Molti dirigenti (magistrati e amministrativi) hanno esaurito il loro impegno nella richiesta di personale amministrativo (che tra maggio 1999 e marzo 2000 ha peraltro visto un aumento di

3600 unità). Sono molto meno quelli che hanno preso sul serio l'unificazione ordinamentale e organizzativa, realizzando economie di scala con un significativo recupero di personale già in servizio (intorno al 10/15%).

Mentre organizzazioni sindacali dei lavoratori e ANM giustamente insistono affinché il personale amministrativo, in particolare quello di nuova assunzione, sia avviato a formazione, molti magistrati capi di ufficio protestano che la formazione, inutile e superflua, priva i magistrati degli autisti e gli uffici degli operatori e degli assistenti!

In sintesi i problemi connessi alla riforma del giudice unico sono oggettivi, ma sono più o meno gravi, più o meno risolvibili in tempi ragionevoli, in dipendenza delle capacità dirigenziali di chi li dirige (o di chi li ha diretti, per quanto riguarda la pesante eredità delle ex procure presso le preture che oggi grava sulle procure della Repubblica).

Ma il rilievo è più generale e va ben al di là del giudice unico, se si considera, da un lato, che il livello medio di organizzazione e di efficienza degli uffici giudiziari è critico e dall'altro, che tutte le reali posizioni decisionali sono affidate, da sempre, a magistrati.

Si tratta di banali constatazioni che non possono lasciare indifferente l'associazionismo giudiziario, in tutte le sue componenti per la semplice e decisiva ragione che i capi degli uffici sono magistrati, designati dall'organo di autogoverno.

Se così è, e sembra arduo negarlo, occorre prendere atto dell'intrinseca inadeguatezza dell'attuale sistema dirigenziale e ricercare soluzioni diverse, senza subire il fascino acritico del nuovismo, ma anche rifiutando di coltivare posizioni di nobile conservazione o di sindacalismo neo-corporativo

5. Dal R. D. del 1927 al D. Lgs. N. 300/99.

La gestione delle risorse è stata finora monopolio dei magistrati.

Al tempo del R.D. n. 2187 del 1927, che disegnò l'ordinamento ministeriale, alla presenza dei magistrati al vertice degli uffici ministeriali, era sottesa una logica di garanzia: poiché il Ministro aveva un potere enorme sulla giurisdizione, la presenza dei magistrati serviva a filtrare e ridurre l'influenza politica del ministro e dell'esecutivo. Ma il CSM, l'organo di governo autonomo e di garanzia della magistratura, che impedisce ogni influenza politica del Ministro sulla giurisdizione, opera dal 1958 e il numero dei magistrati al Ministero in questi cinquant'anni non è affatto diminuito, anzi è aumentato.

Soltanto nel 1999, anche grazie alla spinta decisiva del ristretto numero di magistrati indifferenti alle pulsioni corporative, è intervenuto il decreto legislativo 300/99 che, tra l'altro, riduce il numero dei magistrati al Ministero. Tale riduzione, rilevante in sé, è importante soprattutto per ciò che implicherà in tema di dirigenza.

Se allo stato, non è proprio agevole (anche per la comune cultura giuridica amministrativa) individuare tra i dirigenti amministrativi maggiore capacità manageriale che non tra i magistrati, è certo che la gestione ministeriale, tanto criticata dagli stessi magistrati, in gran parte è addebitabile a responsabilità dei magistrati e della magistratura.

Se qualche dirigente dotato di capacità organizzative esiste, costituisce l'eccezione sia tra i magistrati, sia tra i dirigenti amministrativi.

La situazione non è molto diversa per quanto riguarda le dirigenze degli uffici giudiziari, dove altrettanto forte è tuttora il monopolio decisionale e gestionale del magistrato capo dell'ufficio.

A1 di 1à delle ricorrenti polemiche di ceto o di categoria la questione va affrontata con realismo e con lungimiranza, senza le bandiere delle contrapposte posizioni.

I magistrati sanno come viene selezionato il capo dell'ufficio giudiziario, per esempio un presidente di tribunale. Quando la prassi è conforme alle regole, è nominato presidente, tra i vari aspiranti, chi ha dato prova di avere svolto al meglio, con eccellenza, la sua pregressa attività di giudice.

Ma quella del giudice è professionalità che non ha scopi finalistici. La giurisdizione, di per sé, non è funzione finalisticamente orientata, è indifferente allo scopo, perché è soprattutto osservanza di regole per realizzare garanzie. L'organizzazione è, deve essere, invece orientata all'obiettivo e al risultato, e non all'osservanza di regole e procedure. Questo non significa certo che occorre violare le regole per ottenere i risultati, ma una organizzazione mette insieme risorse per perseguire obiettivi e ottenere determinati risultati.

Quanto più si è, o si è stati, eccellenti giudici, tanto più si è, strutturalmente, poco idonei alla logica e alla cultura dell'obiettivo e del risultato.

E' urgente e necessario affrontare la questione sia per chi sostiene sia per chi contrasta la temporaneità delle funzioni del magistrato dirigente.

In ogni caso, è necessario delineare un sistema di dirigenza che faccia convivere armonicamente dirigenti magistrati e dirigenti amministrativi (ed altri specialisti estranei alla cultura giuridico amministrativa, ma dotati di differenti e indispensabili esperienze professionali) con una coerente ripartizione di competenze e poteri.

6. Rapporti tra capo dell'ufficio e dirigente amministrativo.

Le strutture complesse, connotate dalla presenza di professionalità con forte contenuto specialistico, non sono specifiche della giustizia. Le organizzazioni in cui i cd. Professionals hanno una presenza forte o addirittura un monopolio della decisione, non sono realtà ignote alla teoria e alla pratica delle organizzazioni, in Italia e all'estero. Basti pensare a ciò che era la sanità e a ciò che è ora prevalentemente l'università, caratterizzati, da un lato, dall'autonomia intellettuale e dagli alti contenuti specialistici dei professionals (medici e professori), dall'altro dalla presenza di una componente amministrativa organizzativa quantitativamente prevalente, ma assolutamente subordinata quanto a valenza decisoria. Ma il medico più bravo è anche un buon organizzatore della struttura sanitaria? Il professore più prestigioso è come tale idoneo ad amministrare l'università di Roma?

L'amministrazione giudiziaria, rispetto alla sanità e all'università, si caratterizza certamente per il valore costituzionale dell'indipendenza. Ciò pone un problema aggiuntivo, ma non impedisce di ricercare modelli organizzativi nuovi e più funzionali, nella salvaguardia dei valori costituzionali.

Per ragioni giuridico costituzionali e di logica organizzativa, occorre salvaguardare l'unitarietà dell'ufficio giudiziario e, perciò, l'unicità della titolarità dell'ufficio. Ma ciò non impedisce una corretta ripartizione di compiti, secondo responsabilità appropriate ai

rispettivi ruoli: io credo che la diretta responsabilità della gestione dei beni, dei servizi e del personale vada affidata al dirigente amministrativo, mentre al capo dell'ufficio devono riconoscersi, oltre ai compiti di amministrazione della giurisdizione, poteri di direttiva e di controllo sull'organizzazione e il funzionamento dei servizi, nonché poteri di inibizione motivata di singoli atti di gestione che possano compromettere la giurisdizione, con possibilità di riesame da parte della direzione generale.

Non sono decisive le obiezioni che fanno leva sulla scarsa diffusione di professionalità manageriale nell'attuale dirigenza amministrativa. Una seria e diffusa formazione, grazie anche alle finalmente esistenti risorse finanziarie e all'apertura di nuove sedi decentrate della Scuola di formazione del Ministero (Salerno, Catania e Roma, che si aggiungono a Milano e Genova), è possibile ed è già programmata per i dirigenti amministrativi, con l'ausilio di società ed istituti esterni, di alta qualificazione tecnica e professionale.

Ma la formazione non giova molto se non è accompagnata da innovazione amministrativa, giacché crea aspettative nei soggetti avviati a formazione che sono destinate ad essere frustrate e deluse, quando essi tornano al lavoro quotidiano e costatano che, nonostante gli stimoli ricevuti nel corso di formazione, nulla è concretamente cambiato nella vita dell'ufficio.

L'attuale disciplina privatistica del rapporto dirigenziale, unita al ruolo unico della dirigenza, consente inoltre di attivare meccanismi di responsabilità ben più efficaci sia di quelli tradizionali, sia di quelli tuttora vigenti per i magistrati dirigenti.

Se non si cambia, vedremo crescere le attuali 184 vacanze di posti di dirigenza amministrativa giudiziaria, giacché i migliori dirigenti amministrativi sono spinti a ricercare altrove incarichi di migliore soddisfazione professionale, senza che l'amministrazione giudiziaria costituisca un richiamo interessante per dirigenti appartenenti al ruolo unico della dirigenza.

7. La valorizzazione della dirigenza amministrativa.

È la prospettiva perseguita con la riforma della struttura ministeriale che, oltre a ridurre il numero dei magistrati al ministero, prevede che i vertici possano essere scelti tra varie professionalità e che i dirigenti generali siano designati tra magistrati e dirigenti amministrativi.

Il disegno sarà completato con l'approvazione del ddl 3215/S sul decentramento del Ministero, il cui esame è stato ripreso dalla Commissione giustizia del senato, con prospettive di forte accelerazione.

Al testo del disegno approvato dalla Camera saranno presentati emendamenti soppressivi della parte relativa al riordino del Ministero, realizzata in base alla delega della legge Bassanini 59/97, in via di realizzazione finale con il regolamento che si sta definendo in queste settimane, ed emendamenti modificativi della parte relativa alle competenze delle strutture decentrate.

Sarà invece fortemente sostenuta la parte della concernente la definizione dei compiti e dei ruoli dei dirigenti amministrativi negli uffici giudiziari, con la specificazione formulata nel gennaio 1997 nella commissione mista Ministero ANM Sindacati.

Ritornando al tema della formazione della dirigenza, è indispensabile una stretta collaborazione tra CSM e Ministero.

Si tratta di una esigenza organizzativa e funzionale, ma anche di un vincolo costituzionale. L'art. 110 Cost., per come è stato letto dalla Corte costituzionale con la famosa sentenza in tema di concerto del ministro per il conferimento degli incarichi direttivi, implica che l'attività di formazione della dirigenza sia coorganizzata dal CSM e da Ministero.

Da tempo andiamo auspicando, anche in proposte formali rivolte al CSM, interventi formativi, organizzati insieme da CSM e Ministero, e rivolti alla dirigenza magistratuale e amministrativa.

Se la proposta appare a taluno troppo audace, che almeno siano organizzati, per dirigenti magistrati e amministrativi, periodici incontri seminariali su oggetti specifici (es. l'organizzazione connessa all'attuazione della riforma del giudice unico, la programmazione gestionale dell'ufficio, il controllo di gestione).

Quanto più si riuscirà, in tempi brevi, a realizzare sedi, occasioni, momenti di riflessione comune tra dirigenti amministrativi e magistrati capi dell'ufficio, tanto più facilmente saranno risolti sul terreno della cultura e della funzionalità quelli che oggi si presentano come problemi di rivendicazione di categoria.

Quando si discute seriamente di organizzazione, mettendo insieme dirigenza amministrativa e dirigenza magistratuale, è più agevole individuare i rapporti tra chi gestisce quotidianamente le risorse e chi deve avere una necessaria funzione di indirizzo e di controllo.

Tutto ciò ha una connessione forte con la possibilità di realizzare funzionali modelli organizzativi negli uffici, ma è anche correlato alle responsabilità che un dirigente deve assumersi. Oggi è inevitabile che i presidenti di tribunale e i procuratori della Repubblica siano chiamati a rispondere della mancata attuazione della normativa in materia di sicurezza sul lavoro. O si trova lo spazio serio per l'attribuzione di poteri e di responsabilità e per la responsabilizzazione del dirigente amministrativo, oppure di tutto continuerà a rispondere il capo dell'ufficio, con rischio elevato di deresponsabilizzazione di entrambi e di inefficienza dell'ufficio giudiziario.

Franco Ippolito