



Associazione Dirigenti Giustizia (ADG)

Autorità intervenute, illustri relatrici e relatori, gentili ospiti, care colleghe e cari colleghi Dirigenti amministrativi associati,

è per me un grande onore rivolgere a tutti voi il più cordiale saluto e un sincero ringraziamento per la vostra qualificata e numerosa presenza a questo Convegno Nazionale dedicato alla Giustizia.

La partecipazione delle Autorità, il contributo dei relatori e la presenza attenta e competente degli operatori del settore rappresentano un segno evidente dell'importanza e dell'attualità dei temi che ci accingiamo ad affrontare insieme

Chi siamo

Mi chiamo Rosalba Natali e sono qui in veste di presidente dell'Associazione Dirigenti Giustizia; associazione che ha per scopo la promozione professionale dei Dirigenti responsabili della macchina amministrativa di 187 Tribunali, 187 Procure della Repubblica e di 26 (29 con le sezioni distaccate) Corti di Appello e rispettive Procure Generali, e infine degli Uffici di maggior dimensione dei Giudici di Pace, della Sorveglianza, dei Minorenni. Ogni ufficio giudiziario ha un solo Dirigente amministrativo con il compito precipuo di gestire al meglio la macchina che, attraverso il personale amministrativo, assicura la procedibilità di ogni processo interno, in cui l'*input* è la domanda di giustizia del cittadino e l'*output* è, non la decisione giurisdizionale in sé ma, la produzione dei suoi effetti nella realtà in cui i cittadini vivono.

Nota di sostegno, collaborazione e proposta sul nuovo assetto organizzativo della Giustizia

L'Associazione esprime il proprio convinto sostegno, in spirito di leale collaborazione istituzionale, al Ministero della Giustizia per il raggiungimento di un risultato che può a pieno titolo definirsi *storico*: la sottoscrizione dell'accordo integrativo sulle famiglie professionali del 29 aprile 2026.

Si tratta di un passaggio di straordinaria rilevanza, che consente finalmente al sistema Giustizia di collocarsi sullo stesso piano delle altre Pubbliche Amministrazioni, attraverso un modello moderno di classificazione fondato sulla valorizzazione delle competenze, delle responsabilità e delle specificità professionali.

L'ADG esprime altresì apprezzamento alle Organizzazioni Sindacali firmatarie dell'accordo, che con determinazione hanno contribuito a costruire un assetto più ordinato, coerente e qualificato delle professionalità amministrative, rafforzando l'identità del personale e contrastando la scarsa attrattività dei ruoli della Giustizia per le nuove generazioni.

Il valore della riforma e la responsabilità della sua attuazione

L'introduzione delle famiglie professionali e il consolidamento dell'Ufficio per il Processo rappresentano un passaggio cruciale per il futuro del sistema giudiziario e un'importante occasione di modernizzazione ed efficientamento.

Tuttavia, tali innovazioni devono essere accompagnate da un assetto organizzativo coerente con i principi dell'ordinamento, fondato su equilibrio, chiarezza delle competenze e collaborazione strutturata tra le diverse componenti.

Centralità della dirigenza amministrativa e funzione organizzativa

In questo assetto, la dirigenza amministrativa riveste un ruolo essenziale e non sostituibile. Costituisce il fulcro della gestione delle risorse umane, finanziarie e organizzative degli uffici giudiziari, assicurando continuità, legalità e sostenibilità all'azione amministrativa.

Essa rappresenta un partner essenziale del cambiamento e un presidio imprescindibile per:

- la qualità dei servizi di cancelleria;
- la gestione dei flussi procedurali;
- il governo economico-finanziario del sistema, inclusi il pagamento e il recupero delle spese di giustizia.

Ogni processo di riforma e ogni intervento organizzativo che incida sul personale non può prescindere dal pieno e strutturato coinvolgimento della dirigenza amministrativa, nella sua dimensione propriamente manageriale, quale condizione operativa essenziale per il successo e la concreta tenuta delle innovazioni.

Ufficio per il Processo e servizi amministrativi

In questa prospettiva, deve essere riaffermato un principio fondamentale:

i servizi di cancelleria costituiscono la base operativa imprescindibile della giurisdizione. Senza un'amministrazione efficiente, la funzione giurisdizionale non può esplicarsi pienamente, non può essere tempestiva né può rispondere ai bisogni della collettività.

L'Ufficio per il Processo deve essere inteso come uno strumento integrativo, di supporto e potenziamento di tale sistema, capace di

rafforzarne il funzionamento complessivo, senza alterarne gli equilibri organizzativi.

Esso assume oggi una doppia e complementare valenza; per un verso costituisce il modulo organizzativo adottato al fine del raggiungimento degli obiettivi PNRR e per altro si inserisce stabilmente nella struttura organizzativa degli uffici giudiziari per effetto del nuovo accordo sulle famiglie professionali. Il suo concreto atteggiarsi è quindi rimandato alle esigenze di funzionamento dell'ufficio, rispetto a cui la dirigenza amministrativa esercita a pieno titolo presidio, nell'ottica della dirigenza integrata.

In altre parole, l'Ufficio per il Processo, insieme alla totalità delle figure introdotte con gli interventi PNRR, quali i tecnici di amministrazione e gli operatori data entry, contribuisce a rafforzare in modo strutturale la capacità amministrativa degli uffici, configurandosi come parte integrante di un'unica macchina organizzativa funzionale all'attività giurisdizionale.

Tale obiettivo si realizza attraverso le modalità definite dalla *governance* di riferimento, chiamata a reingegnerizzare i processi di lavoro secondo logiche di progressivo superamento del "*mansionismo*". La costituzione dell'Ufficio per il Processo, e il conseguente lavoro per *team*, consente infatti di superare la frammentazione dei compiti del personale amministrativo e le rigidità nella gerarchia dei ruoli, rendendo l'intero sistema più funzionale, in modo organico e strategico, al miglioramento della qualità del servizio giustizia.

A questo proposito debbo approfittare di questa platea autorevole per cercare di scongiurare un pericolo: sugli scenari futuri avrà una forte incidenza la revisione delle piante organiche: è interesse degli Uffici e nostro che la redistribuzione delle figure professionali stabilizzate non crei uno sbilanciamento nel senso di lasciare gli addetti UPP quanto

più possibile negli uffici giudicanti, assegnando ai requirenti le figure tecniche, come i funzionari di amministrazione, i funzionari contabili, i funzionari informatici, gli operatori data entry. Questo sarebbe di gran nocumento a tutti gli uffici e alla collettività, perchè la quasi totalità delle funzioni tecnico amministrative e contabili fa capo agli uffici giudicanti. Pensiamo solo alla enormità delle attribuzioni in tema di gestione degli immobili, al recupero dei crediti, all'entità e numero di pagamenti per spese di giustizia, alle spese di funzionamento ecc... Rispetto a queste funzioni, la presenza delle figure tecniche negli uffici giudicanti, è sicuramente più coerente e garanzia di efficacia rispetto ad uno scambio con gli uffici requirenti in compensazione numerica per gli addetti UPP; e dopo l'investimento quadriennale fatto su queste figure, sono oggi diventate fondamentali e importantissime nella gestione specializzata amministrativa e contabile degli uffici. Sarebbe un errore devastante. Se possiamo permetterci di dare un suggerimento, si potrebbe pensare a compensazioni diverse, ad esempio con le assunzioni prossime degli assistenti, che negli uffici requirenti, svolgono appieno le loro funzioni.

La dirigenza amministrativa si pone pertanto quale attore centrale nel contesto amministrativo, in un'ottica di coordinamento volta ad assicurare la coerenza dell'organizzazione e l'effettivo orientamento delle risorse agli obiettivi dell'ufficio.

Chiarezza dei ruoli e responsabilità

Il corretto funzionamento degli uffici giudiziari richiede una distinzione netta e non derogabile tra:

- la direzione dell'attività giurisdizionale, propria della magistratura;

- la gestione del personale e delle risorse, propria della dirigenza amministrativa. La gestione del rapporto di lavoro del personale amministrativo deve rimanere unitaria, coerente e riconducibile a una catena di responsabilità chiara e definita, evitando ogni forma di sovrapposizione o ambiguità.

Qualsiasi modello organizzativo che introduca incertezze o forme di doppia dipendenza rischia di generare inefficienze, conflitti e indebolimento della responsabilità gestionale.

Valore del lavoro pubblico e attrattività per i giovani

In questa prospettiva, la costruzione di un modello organizzativo chiaro, moderno e coerente rappresenta anche un fattore determinante per rafforzare l'attrattività del lavoro pubblico nella giustizia.

La valorizzazione delle competenze, la chiarezza dei ruoli e la qualità dell'organizzazione costituiscono infatti elementi essenziali per rendere i percorsi professionali più riconoscibili, qualificati e coerenti con le responsabilità assegnate, anche in funzione dell'ingresso e della stabilizzazione di nuove figure professionali.

Prospettive e impegno dell'Associazione

In questa fase di profonda trasformazione, appare necessario consolidare un modello di governance fondato su:

- coinvolgimento stabile della dirigenza amministrativa;
- centralità della funzione organizzativa e gestionale;
- chiarezza normativa e distinzione delle competenze;

- sedi permanenti di confronto e coordinamento.

Questo modello richiede di essere attuato in modo coerente e concreto, anche attraverso una revisione delle piante organiche che assicuri la presenza e l'integrazione di tutte le figure professionali coinvolte, quale condizione per rendere effettive e durature le innovazioni in corso.

L'Associazione Dirigenti Giustizia conferma la propria piena disponibilità ad affiancare il Ministero della Giustizia e tutti gli attori istituzionali in questo percorso di riforma, mettendo a disposizione competenze, esperienza e una visione strategica ampia.

Riteniamo necessario, innanzitutto, rafforzare una governance più articolata e meglio coordinata, che sappia andare oltre la tradizionale diarchia tra CSM e Ministero, individuando strumenti più efficaci di raccordo istituzionale.

Allo stesso tempo, serve una progettualità di più lungo respiro, scandita da obiettivi concreti, che guardi anche alle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale generativa, avviando sperimentazioni mirate, controllate e sicure.

Infine, non possiamo non richiamare l'urgenza di superare la cronica carenza di risorse — umane, infrastrutturali e tecnologiche — valorizzando anche tutte le possibili fonti di recupero: dal Fondo Unico Giustizia, alle pene pecuniarie, dal recupero dei crediti per le spese e le sanzioni processuali, alle confische. A questo riguardo un particolare apprezzamento ci sentiamo di esprimere per la squadra composta dai tre dipartimenti DAG, DOG e DIT, e in particolare per la dr.ssa Ciriello per il DIT, per la prossima messa in esercizio del nuovo applicativo SPEDIGIUS per la gestione delle spese di giustizia: i Funzionari Delegati alle spese di giustizia siamo noi e, salvo modifiche, auspicabili o no, dipenderà da noi dirigenti amministrativi l'accompagnamento del nuovo sistema negli uffici per fare in modo che tutti, personale e magistrati si adeguino a una nuova modalità lavorativa, interamente

digitale e automatizzata, che, se attuata, porterebbe al superamento della attuale criticità di un tasso di recupero delle spese di giustizia inferiore al 15%.

Solo attraverso una collaborazione autentica e paritaria sarà possibile consolidare i risultati raggiunti e costruire un sistema giustizia moderno, efficiente ed equilibrato, al servizio dei cittadini e del Paese.

Lecce 23 maggio 2026

Associazione Dirigenti Giustizia (ADG)

La Presidente

Rosalba Natali