

CONVEGNO: GIUSTIZIA: DALLE RIFORME DEL SISTEMA ALLA RIPROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA- IL RUOLO DELLA DIRIGENZA

Vico Equense 24 giugno 2000

Buongiorno a tutti,

sono Massimo Orzella e presto attualmente servizio in Corte di Appello a Perugia in qualità di Dirigente amministrativo.

Dal 1998 sono anche presidente dell'Associazione Nazionale dei Dirigenti del Ministero della Giustizia, una associazione giovane nata nel 1997 sui banchi della scuola di formazione del nostro ministero; giovani sono stati i fondatori ed altrettanto giovani gli iscritti non tanto per motivi anagrafici quanto per lo spirito d'iniziativa e la voglia di fare che ci anima.

L'associazione nasce con scopi essenzialmente propositivi essendo una associazione professionale e culturale ,collegata alla Associazione Nuova Giustizia con un patto di collaborazione e di unità d'intenti, e con il fine statutario fondamentale di "promuovere attività culturali ,sociali e di carattere professionale dei dirigenti amm.vi del ministero della giustizia, attuando altresì iniziative di coordinamento volte ad accrescerne il ruolo professionale nell'ambito della P.A."

E' proprio in questa ottica che l'Associazione, dopo la sua assemblea annuale tenuta ieri, ha organizzato questo convegno sul ruolo della dirigenza nell'amministrazione giudiziaria.

Ringrazio vivamente tutti i presenti che hanno voluto partecipare al Convegno e, in particolare il signor Ministro on Fassino che avrebbe voluto presenziare ma, nella sopraggiunta impossibilità, ha delegato a rappresentarlo il consigliere vice capo di gabinetto dott.Piccinini.

Per introdurre il dibattito, che mi auguro proficuo, cercherò di essere abbastanza schematico.

Le riforme degli ultimi tempi hanno mirato allo scopo di ridare efficienza al sistema: è stato messo l'accento soprattutto sul terreno processuale e su quello ordinamentale meno, invece, a mio giudizio su quello organizzativo ma i problemi di organizzazione, come rileva anche il nostro Direttore Generale dott. Ippolito nell'intervento svolto il 21/5/2000 ad un seminario di M.D. che ci ha voluto inviare ,sono problemi di rilevantissimo spessore che riguardano i capi degli uffici giudiziari ed essenzialmente i dirigenti amministrativi.

Ho una venticinquennale esperienza di lavoro nelle cancellerie ,prima da funzionario, ora da dirigente ed ho visto in questi anni, un susseguirsi di riforme legislative che ,dobbiamo ammetterlo sinceramente ,non ha portato i frutti sperati soprattutto nel campo dell'efficienza che, per moltissime cause, è andata paurosamente diminuendo.

Accanto alle riforme ed in loro supporto abbiamo visto, negli anni, anche un incremento del personale amministrativo (oggi oltre 50.000 unità) e, in parte ,anche del personale di magistratura , ma il risultato sperato non è stato ottenuto malgrado il forte impegno lavorativo della grandissima maggioranza degli addetti.

Oggi, con il Giudice unico e con le leggi collegate, siamo all'ultima riforma e tutta



3 novembre 2014:

INIZIATIVA PER
L'ASSUNZIONE DI NUOVI
DIRIGENTI

[Lettera al DG](#)

26 settembre 2014

Roma - DALLA ECCEZIONE
ALLA REGOLA. Le politiche
di qualità della Giustizia
2014-2020

[Programma](#)

19 agosto 2014: [NEL](#)

[PROGRAMMA DEL](#)
[MINISTRO ORLANDO UNA](#)
[NUOVA ATTENZIONE VERSO](#)
[IL PERSONALE](#)
[AMMINISTRATIVO](#)

6 agosto 2014: [Incontro](#)
[sulla riforma della giustizia](#)
[civile](#)

.21 giugno 2014: [UN](#)
[FOCUS GROUP SULLA](#)
[RIFORMA DELLA GIUSTIZIA](#)
[CIVILE](#)

12 giugno 2014: [Lettere](#)
[del Ministro Orlando ai](#)
[partecipanti al tavolo](#)
[tecnico](#)

l'Amministrazione giudiziaria è chiamata a vincere una sfida sul tema della efficienza: a mio parere possiamo e dobbiamo migliorare il servizio e la soluzione non è più di carattere normativo ma di carattere organizzativo.

Il primo passo da compiere consiste quindi nel dire basta alla continua emergenza che ha prodotto una quantità enorme di leggi, regolamenti circolari spesso in contraddizione tra loro: abbiamo sempre vissuto gli ultimi "25"anni in una continua emergenza e l'emergenza non può essere sinonimo di efficienza .anzi ne è l'esatto contrario. La riforma del giudice unico è quindi ,con le norme di collegamento previste, un banco di prova per superare, almeno questo è il mio auspicio, le fasi di continua emergenza in cui il mondo giudiziario è stato costretto a vivere

Oggi la pressione per la riforma ed il miglioramento dell'efficienza del settore pubblico è particolarmente intensa per una serie di motivi fondamentali:

1-le nuove tecnologie consentono profondi cambiamenti nelle modalità di produzione e distribuzione dei servizi e della loro ripartizione tra pubblico e privato;

2- la crescita culturale e la differenziazione sociale rendono masse sempre più larghe di utenti capaci di valutare la qualità dei servizi e desiderose di risposte differenziate alle loro esigenze;

3-la crisi della finanza pubblica richiede tagli nei servizi non più essenziali ,un risparmio di risorse nella loro produzione ,una ridefinizione dei confini tra sfera pubblica e quella privata;

4-il prelievo fiscale ha raggiunto livelli che difficilmente potranno essere superati o addirittura mantenuti nei prossimi anni; cosicché non possiamo attenderci grandi stanziamenti economici per le riforme;

5- l'integrazione internazionale ed anche la prospettiva dello sviluppo del federalismo espongono le pubbliche amministrazioni di ogni area al confronto con quanto fanno quelle di aree diverse e simili o con forme di produzione privata che siano state adottate in altri contesti.

La spinta all'efficienza diviene quindi un imperativo categorico e ,tra tanti strumenti attraverso i quali si cerca di aumentare l'efficienza ,il principale ,a mio giudizio, consiste nel fatto di adottare nella produzione del servizio "Giustizia", un orientamento verso i risultati più che verso le procedure seguite per ottenerli con l'aggiunta di indicatori quantitativi dei risultati stessi e del grado di soddisfacimento delle esigenze degli utenti.

Con molto realismo, poiché la situazione attuale di "gradimento" è molto bassa, ritengo che piccoli passi costanti di miglioramento possano essere realizzati e portare a buoni risultati in un periodo medio-breve: innescando un percorso virtuoso verso l'efficienza di tutto il servizio "giustizia".

Altro punto importante che mi sta particolarmente a cuore è quello dell'autonomia decisionale (a diversi livelli ,incominciando da quelli dirigenziali)con susseguente verifica dei risultati e potenziamento del sistema degli incentivi (ed eventualmente delle sanzioni).

Le classifiche che la stampa pubblica annualmente sulla durata dei processi debbono farci

riflettere: esistono in Italia uffici che funzionano meglio di altri dove infatti la durata dei processi è più corta .

Domandiamoci tutti perché ciò accada: a parità di regole la risposta non può che essere una soltanto e cioè che in quegli uffici esiste una migliore organizzazione del lavoro. ,in sintesi ,più efficienza

Nella maggior parte dei nostri uffici giudiziari manca quindi una struttura efficiente ed una organizzazione direttiva.

Come Associazione dei dirigenti sosteniamo da sempre questa tesi (che oggi vediamo autorevolmente confermata anche dal direttore generale) cioè che

"Il problema della giustizia non è (solo) quello d'inserire più giudici e più personale ma quello di utilizzare meglio le risorse esistenti."

Quello che non funziona secondo le statistiche è ,fondamentalmente, il primo grado di giudizio: basta considerare infatti che il tempo medio per ottenere la sentenza civile in Italia è di 4 anni mentre in Germania ed in Francia la sentenza si ottiene dopo 7 mesi e, dopo la riforma del giudice unico, occorre prendere coscienza che i Tribunali sono diventati delle grandi aziende con centinaia di dipendenti e grandi strutture tecnologiche in cui non esiste una figura istituzionalmente preposta al funzionamento ed al management.

In effetti tale struttura s'identifica con il magistrato capo dell'ufficio giudiziario che deve "inventarsi manager" non avendone né la specifica preparazione né soprattutto subendo la piena responsabilità dei risultati della gestione in quanto, vestito di un particolare stato giuridico legato all'esercizio della giurisdizione e quindi dipendente dal C.S.M. esercita funzioni amministrative senza dipendere dal Ministero della Giustizia.

I risultati di questa situazione, per tanti motivi ,non sono certamente positivi, come recentemente ripetuto, per l'ennesima volta ,nei discorsi inaugurali di apertura dell'anno giudiziario ,cerimonie in cui ,come associazione siamo intervenuti quest'anno, per esprimere la nostra opinione al riguardo.

Sul tema della responsabilità provocatoriamente mi fermo qui aggiungendo soltanto che molti nostri colleghi dirigono le A.S.L. e, ovviamente ,non sono medici ma esperti di organizzazione. Sempre in modo provocatorio chiedo:

"Perché lo stesso non deve accadere nei Tribunali ?"

Il manager in Tribunale , provvederebbe alla allocazione delle risorse economiche in modo efficiente, coordinerebbe le attività del personale ausiliario e libererebbe i magistrati dalla necessità di dover provvedere personalmente all'attività organizzativa e gestionale.

La diagnosi quindi è questa: il mondo giudiziario ha bisogno di manager perché esiste un estremo bisogno di proposte operative concrete per la soluzione di problemi specifici con una vera e piena autonomia funzionale secondo criteri di managerialità ,efficienza e responsabilizzazione e questo deve contribuire a rendere possibile un profondo ed effettivo cambiamento di tutto l'apparato ed una revisione dei modelli organizzativi degli uffici basata

su una diversa gestione delle risorse disponibili.

E' quindi necessario acquisire la cultura, l'attitudine, le tecniche di gestione del personale, in sintesi occorre avere tecniche manageriali ed operare per il raggiungimento di obiettivi valutando poi i risultati raggiunti ed avendo particolare attenzione al problema dei costi economici, realizzando un efficace controllo di gestione ai sensi del D.Lgs.286/99.

Siamo dunque ad un punto cruciale ed occorre assolutamente fare un salto di qualità:

si può proficuamente iniziare, a mio modesto parere, liberando le energie, oggi sottoutilizzate dei dirigenti amministrativi.

Pur salvaguardando l'unitarietà dell'ufficio giudiziario e la unicità della titolarità dello stesso in capo al magistrato, è assolutamente indispensabile delineare un sistema di dirigenza che, preso atto dell'inadeguatezza di quello attuale monopolizzato dai magistrati, ricerchi soluzioni diverse delineando un nuovo sistema che faccia convivere il magistrato capo-ufficio ed il dirigente amministrativo con una coerente ripartizione di competenze e poteri che, sinteticamente, possiamo individuare nell'ormai famoso "lodo La Greca" ora trasfuso nel disegno di legge 3215 approvato alla Camera e in discussione in Commissione al Senato proprio in questi giorni.

Il Direttore Generale afferma, nel suo intervento che, personalmente ho molto apprezzato, che la valorizzazione della dirigenza amministrativa è la prospettiva perseguita con la riforma del Ministero(d.lgs: 300/99).

Vedremo se questo sarà vero e vedremo soprattutto se il disegno di legge 3215 ed il lodo La Greca saranno fortemente sostenuti dal Governo e dalla maggioranza per definire una buona volta i compiti ed i ruoli dei dirigenti amministrativi anche negli Uffici Giudiziari.

Come Associazione cercheremo, oggi e per l'avvenire, di contribuire sempre più a far crescere la professionalità dei dirigenti amministrativi per i quali è arrivato il momento di vedersi conferire una concreta attribuzione di poteri e di responsabilità.

Questo convegno può quindi dare un valido contributo al riguardo e mi auguro che ciò accada auspicando un forte spirito di collaborazione ed una unità d'intenti da parte di tutti al solo scopo di migliorare il servizio "giustizia" per i cittadini oggi spesso sfiduciati.

Ringrazio per l'attenzione e, augurando un buon lavoro,saluto tutti cordialmente

Massimo Orzella