



ASSOCIAZIONE DIRIGENTI GIUSTIZIA

Premessa: *L'Associazione Dirigenti Giustizia – ADG ha uno scopo di 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 26/29 Procure Generali. Ogni ufficio giudiziario che abbia una certa dimensione, con esclusione dei più piccoli, ha un unico Dirigente amministrativo, con il compito precipuo di gestire al meglio la macchina che, attraverso il personale amministrativo negli uffici giudiziari, 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.*

*Negli ultimi anni i dirigenti amministrativi, notoriamente sottorganico, hanno avuto un notevole incremento numerico grazie alle politiche assunzionali del Ministero della Giustizia. Oggi siamo circa 200 su un organico di **340** e sono ancora in corso di espletazione ulteriori concorsi per 70 dirigenti che saranno assunti molto probabilmente entro l'anno in corso.*

La Dirigenza in Giustizia: ritorno al Futuro

Gli obiettivi ambiziosi che ci aspettano nel prossimo futuro richiedono un breve *refresh* delle sfide raccolte e degli obiettivi raggiunti nell'immediato passato.

1. **Gli obiettivi assunti nell'ambito del PNRR** con riguardo alla riduzione della durata dei processi e dello stock totale di arretrato, ci hanno impegnato “in prima linea” nella immediata riprogettazione dell'organizzazione, nella modifica dei processi di lavoro, nel supporto e guida del personale amministrativo su cui, nella delicata fase del cambiamento, ha impattato l'innovazione organizzativa e che, concretamente, ha dovuto affrontare un salto nel futuro sia sotto il profilo tecnologico che sotto il profilo del metodo di lavoro. Il concetto di *accountability*, estraneo alla nostra Amministrazione fino a pochi anni fa, è diventato, di colpo, linea guida del nostro agire e criterio di valutazione.
2. **L'impegno formativo.** Lo scenario descritto ci ha messo dinanzi alla necessità di assicurare una formazione importante professionalizzante, diffusa a tutti i livelli; che ha richiesto di operare scelte e di mettere a terra dei progetti non solo operativi ed efficaci



ma anche tali da essere percepiti come utili dal personale giudiziario che ne ha avvertito l'estrema esigenza.

3. **Riduzione dei tempi di pagamento.** Nonostante noi Dirigenti riteniamo che l'obbligo normativo del rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali imposto dall'Europa, non sia riferibile al pagamento delle Spese di Giustizia, essendo invece riferibile esclusivamente ai debiti di natura commerciale, l'amministrazione giudiziaria (DAG, DOG) e l'organo preposto ai controlli UCB, sono andate a colpire con una prescrizione sanzionatoria esclusivamente i Dirigenti amministrativi degli Uffici con funzioni di Funzionario Delegato al pagamento delle Spese di giustizia. Benché, dunque le spese di giustizia non siano riconducibili al novero dei crediti commerciali e debba escludersi l'applicabilità a tale ambito della norma che impone in pagamento nel termine di 30 giorni, l'obiettivo nazionale dato dal tempo medio ponderato di pagamento, a seguito dell'impulso alla velocizzazione imposto dal PNRR in effetti è stato quasi raggiunto. Ma si tratta di "tempo medio ponderato": questo significa che molti uffici, e soprattutto quelli più grandi, pagano singolarmente lo scotto dei tempi di trasmissione delle fatture dagli uffici a valle del proprio territorio di competenza. L'obiezione è che non può essere il Dirigente amministrativo preposto al pagamento, l'unico responsabile di un processo che, sulla base delle regole specifiche in materia di spese di giustizia che coinvolgono diversi uffici giudiziari nella fase della liquidazione della spesa, non governa completamente. A ciò si aggiunga che gran parte dei ritardi dipendono dal ritardo dell'amministrazione finanziaria nella messa a disposizione dei fondi: non vi è chi non veda l'ingiustizia somma di addebitare ritardi a chi non ha materialmente la possibilità di pagare se non dopo aver ricevuto i fondi.

Altrettanto significative appaiono le sfide nell'immediato futuro:

1. **Transizione al digitale**

Il ritmo sempre più incalzante dell'innovazione tecnologica, lo sviluppo continuo dell'Intelligenza Artificiale e il suo impiego a supporto dei sistemi, rappresentano sicuramente la sfida più insidiosa proprio per la difficoltà di guidare "di pari passo" questi cambiamenti che, proprio per la portata del loro impatto sull'Organizzazione, devono essere adeguatamente presidiati, con uno sforzo sinergico e congiunto di tutte le componenti coinvolte nei nostri processi lavorativi affinché l'organizzazione dinamica e resiliente sia in grado di cogliere le opportunità, adattarsi al cambiamento e prosperare di fronte alle nuove sfide. Tale transizione oltre ad essere un obiettivo costituisce uno strumento utile a migliorare l'efficienza e la competitività del sistema giustizia nonché a migliorare e facilitare l'accesso ai servizi da parte degli utenti. Si tratta di un cambiamento gestionale, organizzativo e



finanche culturale, che in particolare noi Dirigenti amministrativi siamo tenuti a governare al fine di rendere le innovazioni tecnologiche effettivamente funzionali al miglioramento dei processi, sostenibili nel tempo e pienamente integrate nell'azione amministrativa e giudiziaria.

2. **La difficoltà della programmazione.** Nel contesto descritto la programmazione si impone alla dirigenza amministrativa non come mero adempimento formale, bensì come vero e proprio metodo di lavoro sempre più interconnesso con i vari livelli dell'organizzazione degli Uffici centrali e periferici. Centro e periferia dovrebbero essere così coinvolti in un dialogo continuo che rendesse espliciti obiettivi da raggiungere, trasparenza sugli strumenti, risorse materiali e umane messe a disposizione.
3. **Il personale amministrativo “precario”.** L'esigenza di trattenere negli Uffici giudiziari il personale assunto con i fondi PNRR nasce dall'aver noi Dirigenti per primi affrontato nel triennio una sfida che ha comportato enormi costi in termini di riorganizzazione dei flussi di lavoro e di tempo speso nella formazione diretta di tutte le categorie assunte. La verificata non attrattività della nostra amministrazione per i giovani e la esigenza di mantenere in piedi la struttura edificata degli Uffici per il processo, richiedono che tutte le categorie di “precari”, dagli addetti upp, ai funzionari di amministrazione, agli operatori data entry, siano in qualche modo trattenuti e con continuità, al fine di evitare la fuga verso altre amministrazioni, circostanza che già abbiamo subito massivamente. Si deve poi rilevare che a differenza di quanto previsto per la Giustizia Amministrativa e per la Polizia penitenziaria (dove le assunzioni sono espressamente autorizzate “in aggiunta alle ordinarie facoltà assunzionali”), **per la giustizia ordinaria, l'Amministrazione giudiziaria non sembra destinataria di un analogo provvedimento eccezionale di sostegno**, poiché la disciplina si limita a regolare procedure e requisiti di stabilizzazione senza riconoscere testualmente una clausola di potenziamento rispetto alle facoltà assunzionali ordinarie.

Le sfide sopra descritte richiedono un cambio di paradigma che, oggi più che mai, metta al centro le persone, in quanto parte dell'organizzazione e in quanto destinatarie dei servizi che l'organizzazione giudiziaria eroga; un cambio di paradigma appare indispensabile anche per la sempre maggiore necessità di reingegnerizzare l'organizzazione che deve essere costantemente presidiata, modificando e adeguando la struttura e i modi di lavoro alle esigenze che di giorno in giorno si manifestano. La sfida delle potenzialità dell'IA e l'incognita sulla entità e composizione degli auspicati aumenti di organico del personale amministrativo, rendono sempre più complessa la gestione degli uffici giudiziari e richiedono, da un lato, una



specializzazione e professionalità a tutto tondo della dirigenza amministrativa e, dall'altro lato, una sempre più profonda condivisione di intenti con i Capi giudiziari degli Uffici.

Per il Direttivo

Rosalba Natali Presidente

A handwritten signature in green ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by the name 'Natali' in a cursive script.