

Intervento 11 giugno 2011 – Bari - 15° Convegno Nazionale Associazione Dirigenti Giustizia “Costruire il servizio giustizia nel 2011, tra crisi, scontri e idee per il miglioramento”

Allorchè i colleghi del direttivo – che qui desidero ringraziare pubblicamente – mi hanno sollecitato ad un intervento come è quello che mi accingo brevemente a tenere sul tema oggetto del presente convegno “Costruire il servizio giustizia nel 2011, tra crisi, scontri e idee per il miglioramento”, confesso di avere pensato, ragionevolmente responsabilizzato dal compito affidatomi, che **rinnovare la discussione su temi come quelli che quest’oggi ci vedono riuniti e che attengono alla possibile progettualizzazione di nuove modalità di costruzione del sistema giustizia**, potrebbe condurre inevitabilmente, come pure non di rado è accaduto in gran parte dei dibattiti tenutisi negli ultimi tempi, a **tradurre il nostro pensiero in spunti di riflessione contrassegnati da evidente ripetitività**, direi quasi da scontata ovvietà, ove si pensi, per esempio, ai discorsi inaugurali degli anni giudiziari che, da sempre, hanno provveduto a testimoniarmi l’elettroencefalogramma piatto di un universo giustizia che, come è noto, ci penalizza oltremodo anche e soprattutto nel confronto internazionale che, ove comparato con il sistema interno, suggerisce già di per sé l’esistenza di un problema di produttività e quindi di efficienza degli uffici giudiziari.

Probabilmente **discutere oggi di “idee per il miglioramento” può**, per molti dei presenti, voler **rappresentare esercizio dialettico sterile, o peggio anacronistico**, per chi è chiamato a gestire risorse pur in un momento di difficile congiuntura, come è quello presente, ma siccome il **cuore pulsante della nostra funzione** è quello di **offrire**, per quanto possibile, **contributi concreti all’attività della nostra Amministrazione**, perché operare diversamente significherebbe abdicare pretestuosamente al ruolo ricoperto, forse possiamo fare nostro un momento del film **“1492: La conquista del paradiso di Ridley Scott** “ che vede Cristoforo Colombo, vecchio, sconfitto, incontrare il Tesoriere di Spagna che lo rimprovera di essere un sognatore, un idealista. Allora il grande navigatore gli mostra le città, i palazzi, le guglie sveltanti verso il cielo e gli domanda cosa vede. <<La civiltà>> risponde l’altro. <<Ebbene>> conclude Colombo <<tutto questo è stato creato da idealisti come me.>>.

Ai sorrisi che già intravedo “ ironici “ in quanti vorrebbero, direi per certi aspetti legittimamente, che un certo pragmatismo andasse invece ad orientare la nostra attività, sì da costituirne insostituibile bussola, contrappongo che il **gap di deficit che oggi registriamo nella funzionalità dei nostri uffici risiede**, non solo nella conclamata carenza delle risorse attualmente disponibili, ma, quel che è peggio, **nel ritenere quell’ “idealismo” di cui parla Cristoforo Colombo un “ non valore “**, o peggio ancora un valore decisamente sterilizzato, essendosi ormai il **governo degli uffici irrimediabilmente impoverito, oltre che del senso di appartenenza, anche e soprattutto dei valori della speranza e quindi della fiducia in prospettive future meno complicate di quella attualmente vissuta**, mentre sarebbe auspicabile che lo stesso governo degli uffici fosse intessuto soprattutto di **orizzonti verso cui guardare, e non solo di sentieri impervi**.

Se le quotidianità emergenziali finiscono con il risultare prevalenti sulle strategie di fondo, vuol dire che le **dirigenze amministrative degli uffici** devono inevitabilmente **rassegnarsi a non potere aspirare ad assumere un ruolo di rilievo**, come pure meriterebbero, **nell’organizzazione e nel funzionamento degli uffici giudiziari**, con inevitabile riedizione degli ormai estinti “ cancellieri capo “ della cui presenza nostalgica credo non se ne avverte la necessità, come dicevo prima, ove si pensi ad una dimensione di orizzonti e non di sentieri.

Non v’è dubbio alcuno che in tutti questi anni la legittimazione del nostro essere dirigenti è scaturita da un **percorso che non appare inutile ripercorrere**, anche storicamente, soprattutto perché credo che, nell’attuale momento e/o contesto socio-politico, si stanno progressivamente **dissolvendo gli sforzi di una classe dirigente professionalmente capace che aveva accettato la sfida nel momento in cui, ad un certo punto della storia del nostro Paese**, l’amministrazione giudiziaria aveva intuito che doveva provvedere a colmare il gap di deficit rispetto ad un “moderno che avanzava imperiosamente”, a fronte di un **ritardo pure significativo accumulato con il resto dell’apparato pubblico**: il vizio di fondo è stato evidentemente quello di non fare accompagnare

all'innovazione tecnologica anche una stagione di riforme in materia di investimenti operati sul capitale umano, principale risorsa di ogni organizzazione che si qualifichi moderna.

E' così che, in un **contesto specificatamente autoreferenziale**, i **limiti di procedura** hanno troppo spesso **prevalso sul cambiamento** in fieri, mentre i vizi immanenti al sistema da riformare non sono stati risolti con la dovuta risolutezza, oltre che con l'intensità di energie politiche e di risorse che la sfida richiedeva.

Nondimeno, in siffatto quadro, **noi dirigenti abbiamo risposto " presente "**, avviando il difficile **percorso di impollinamento al cambiamento**, vivendo, pur tra inevitabili resistenze interne, ma comunque non di rado arricchiti da esperienze professionali valide ed appaganti, la prima fase di transizione, stimolante come tutte le fasi che determinano il passaggio dal vecchio al nuovo, in cui l'utilizzo dell'informatica ha consentito di rimediare alla non ancora divorante carenza di risorse, mantenendo così livelli sufficientemente sostenibili di efficienza per i nostri uffici.

Successivamente (fine degli anni "90 – inizio del 2000), in concomitanza con il processo progressivo di erosione delle risorse, è accaduto che il livello di tollerabilità/sostenibilità nel mantenere un sistema organizzativo coerente con le risorse a disposizione sia stato abbondantemente superato, sicché è proprio il **mancato sviluppo di una seria politica di immissione professionale di nuove intelligenze** che costituisce il dato che nel momento presente deve maggiormente preoccupare.. Ma in questo contesto non è sciocchezza la lista della spesa che si può ipotizzare di addivenire ad un miglioramento della situazione, giacché il **problema vero, direi la pregiudiziale, non può che consistere nella coerenza strategica, perché solo la coerenza strategica può costituire veicolo attraverso cui vivere il contesto in cui si opera.**

Credo dunque che oggi, allo stato degli atti, il nostro compito (e parlo dei dirigenti) non può certo essere quello di trovarci innanzi ad un tavolo per discutere sul nostro ruolo; non può essere questo, perché non pensiamo di dover essere giudicati sempre come maturandi nel giorno degli esami; piuttosto, oggi la **domanda che dobbiamo porre ai vertici ministeriali, anche alla luce dei 41 mesi che non sono risultati tempo sufficiente e necessario per definire le procedure concorsuali dei 40 dirigenti in pectore, è se la nostra valorizzazione professionale e le nostre aspettative-prospettive possono continuare ad essere riconosciute in un sistema in cui gestire le risorse non può voler dire fare il gioco delle tre carte, in cui essere dirigente amministrativo è cosa diversa dall'essere cancelliere capo.**

Ecco perché usciti da questo equivoco di fondo, ecco perché rifuggendo da ogni forma di autocommiserazione, noi aderiamo convintamente a proporre il nostro contributo al miglioramento, perché consapevoli che l'approccio innovativo che abbiamo dato alla nostra professione si fonda sulla consapevolezza dell'accezione della giustizia, non come potere, ma come servizio.

Allo stato dell'arte, probabilmente è tempo che la **necessità di individuare i rimedi intesi a risarcire le inefficienze venga sostituito dall'obbligo di rimuoverne le cause, anche di tipo squisitamente ideologico:**

- a) intraprendiamo un percorso di **ricollocaimento dell'autoreferenziale organizzazione e sistema di gestione degli uffici giudiziari nell'alveo del progetto di complessivo ridisegno del settore pubblico**, rispetto al quale la sostenibilità dei conti pubblici, la competitività e, quindi, la crescita del Paese devono ottenersi anche attraverso riforme strutturali con riferimento alle quali, anche nel settore giustizia, i risparmi da realizzare non devono essere il frutto della logica dei c.d. "tagli lineari", ma, piuttosto, il risultato di scelte ragionate che tengano conto delle concrete esigenze dei cittadini e delle imprese;
- b) prendiamo coscienza della circostanza che, alla base delle performance deludenti del sistema, vi sono determinate **caratteristiche strutturali e organizzative delle Amministrazione della giustizia le quali determinano l'impossibilità di gestire le risorse in maniera razionale**. Ciò potrebbe dipendere, per esempio, dall'assenza di integrazione e coordinamento nel sistema, dalla presenza di logiche e principi organizzativi non adeguati, dalla carenza di specifiche competenze di natura manageriale. Lungi dall'idea di aderire ad una concezione aziendalistica del servizio giustizia, ma mi domando e vi

domando: quanti sono realmente gli uffici che rendono coerente il programma organizzativo tabellare con le risorse realmente disponibili a garantire un servizio efficace? Non viene a nessuno il dubbio che il sistema aziona meccanismi che alimentano processi di lavoro non sostenibili dal numero e dalla qualità del personale delle cancellerie? Quanti sono i giudici realmente in grado di offrire una gestione trasparente e razionale del ruolo e delle udienze? O non è il caso di ritenere che spesso e volentieri lo stesso ruolo e calendario di udienza divengono un moloch enorme e non conoscibile destinato a vincere ogni velleità di programmazione?. Abbiamo mai verificato sul versante delle risorse quante somme messe a bilancio per la giustizia con la legge finanziaria vengono effettivamente destinate agli uffici giudiziari (molto meno della media europea- fonte Cepej 2010)?.

- c) **rimediamo alle dimensioni spesso modeste degli uffici giudiziari, giacchè tenendo immobilizzate risorse umane e strumentali all'interno di unità di piccola dimensione e impedendo, in tal modo che vengano utilizzate in maniera più produttiva altrove, le dimensioni modeste rendono inaccessibili certe economie di scala potenziali (in Francia, ad esempio, sono stati soppressi circa 200 tribunali di modeste dimensioni);**
- d) **scomponiamo la complessa attività di erogazione dei servizi giudiziari, attraverso l'enucleazione delle diverse tipologie di attività nei tribunali:** l'amministrazione della giurisdizione, ossia l'attività giurisdizionale in senso stretto e l'amministrazione per la giurisdizione, ossia l'attività di supporto: questa scomposizione consentirà probabilmente di scindere in due grandi categorie gli interventi di modernizzazione possibili per il Sistema Giudiziario; potremo così collocare nell'ambito della prima categoria quegli interventi che hanno ad oggetto l'attività giudiziaria propriamente detta (pensiamo, rimanendo nell'attualità, alle innovazioni che hanno condotto alla introduzione di metodi alternativi per la risoluzione delle controversie - mediazione, arbitrato, conciliazione); nella seconda categoria invece andremo a ricomprendere tutti quegli interventi di modernizzazione che hanno ad oggetto la razionalizzazione dello svolgimento di attività organizzative, gestionali e finanziarie. Non dimentichiamo che ciò si può realizzare perché il processo di cambiamento delle Amministrazioni giudiziarie avviato da anni in diversi paesi ha agito in maniera diversa sulle leve appartenenti ad entrambe le categorie. Si tratta di interventi che, pur avendo operato su dimensioni diverse dell'amministrazione della giustizia, risultano accomunate dalla volontà di orientare gli uffici giudiziari all'economicità e all'efficienza;
- e) infine, ma non da ultimo, **ricostruiamo una politica che tenda a valorizzare l'apporto delle persone, perché la qualità della gestione delle organizzazioni dipende in larga misura dalla qualità delle persone che in esse operano.** E' attraverso le persone capaci di risolvere problemi, dotate d'iniziativa innovative, disposte ad impegnarsi al massimo per obiettivi condivisi che i nostri uffici possono creare quel valore aggiunto indispensabile al consolidamento di standard di qualità. Ecco io credo che il primo passo debba essere proprio quello di recuperare un senso di appartenenza ormai smarrito, di **ridare slancio a valori condivisi**, di rimediare ad una **malinconia operativa** che sta tranciando l'organizzazione degli uffici, annacquando i residui vigori del personale sempre più indifferente e insofferente ai cambiamenti; lo stesso slancio valutativo che sta caratterizzando il mondo organizzativo non può prescindere da una moderna gestione del capitale umano, inteso come patrimonio di conoscenze, capacità, competenze, proprietà intellettuali ed esperienze: di recente è diventato il **caso editoriale dell'anno** il libretto di un 93enne partigiano francese Stephane Hessel che, nel suo **"Indignatevi"**, ha rivolto un augurio a tutti noi, a ciascuno di noi, affinché si abbia un motivo per indignarci. Ecco io ritengo che la sterilizzazione progressiva delle volontà professionali nei nostri uffici abbia condotto i più a non avere più alcun motivo per provare indignazione. Siccome però è bene che il pessimismo della ragione non prevalga sull'ottimismo della volontà, lo stesso autore, nel pubblicare un altro libretto dal titolo **"Impegnatevi"**, ha esortato i giovani a costruire un futuro migliore, basato su uno sviluppo compatibile con le risorse. A resistere con creatività, intelligenza e voglia di fare.

Ecco io credo che in questo momento dobbiamo metter in campo i nostri saperi e il nostro saper fare. Perché **l'indignazione, da sola, non basta.**