

Renato Romano

(sintesi dell'intervento svolto nel corso della tavola rotonda sul tema "Organizzazione", al XXX Congresso dell'A.N.M. – Roma 26-28 novembre 2010)

A me sembra che, in coerenza con una consuetudine piuttosto diffusa nel nostro Paese, dalla completa indifferenza di qualche anno fa, rispetto alle questioni organizzative ed ai problemi gestionali degli Uffici Giudiziari, siamo passati, con una certa disinvoltura, ad accogliere invece un'accezione magica, quasi messianica dell'organizzazione stessa.

Del resto, noi italiani siamo fatti così. Eravamo tutti strenuamente centralisti e ora siamo diventati tutti federalisti.

Adesso io, che di mestiere faccio proprio l'organizzatore, vorrei provare, paradossalmente, a prendere qualche distanza, vorrei provare a segnalare qualche rischio.

Intanto, penso che avrei aggiunto, al suggestivo decalogo propostoci da Lionello Mancini, un altro punto: credere nell'organizzazione significa credere nella sua realtà, non nella magia. Credere nelle potenzialità dell'organizzazione significa saperne, laicamente, ravvisare i limiti. E di sicuro non significa celebrarne l'onnipotenza.

Provo a descrivere meglio questo passaggio per vedere poi quello che, in concreto, si può fare.

Noi registravamo fino a poco tempo fa nel nostro mondo, nel mondo della magistratura, dell'avvocatura, di tutte le professioni che gravitano sul mondo della giustizia, una diffusa *indifferenza* nei confronti dei tempi dei processi, *indifferenza* nei confronti dei costi, *indifferenza* nei confronti dei risultati, ed una spiccata *insofferenza* nei confronti della valutazione dei risultati, della misurazione delle performance.

Da questo scenario siamo passati poi a ritenere che, a prescindere da un progetto coerente di sviluppo organizzativo per l'insieme dell'organizzazione giudiziaria, a prescindere da un riallineamento serio tra risorse ed obiettivi, la semplice rivisitazione del modello organizzativo *interno* di ogni singolo ufficio, potesse produrre da sola un durevole miglioramento ed una diffusa crescita dei livelli di servizio.

Io ritengo invece che questo non sia del tutto vero. Ho ascoltato con interesse le cose dette poco fa dal presidente dell'Inps Mastrapasqua. Conosco quell'organizzazione e sarebbe bello fare qualche paragone con la nostra. Intanto, registro che ho diretta conoscenza di nostri funzionari che sostengono, e spesso vincono, concorsi per diventare funzionario all'Inps, o all'Inpdap. E questo deve pur significare qualcosa. A mio parere vuol dire che, in quell'organizzazione, la possibilità di affermare il proprio valore, la possibilità di avere un trattamento economico dignitoso e di fare carriera sono più ampie che da noi.

Questa è una cosa triste, perché dieci, dodici anni fa non era così da noi. Alla fine degli anni novanta eravamo un'organizzazione giovane, che investiva nella valorizzazione delle nuove professionalità amministrative. Adesso il quadro è radicalmente cambiato.

Abbiamo completamente dismesso qualunque politica di reclutamento. E' venuto meno ogni interesse ad acquisire e valorizzare nuove intelligenze, nuove e giovani professionalità nel settore amministrativo.

Lo sviluppo organizzativo, che pur viene perseguito, è affidato esclusivamente ad uno *sciame* di interventi, che si succedono spesso senza la necessaria coerenza. Una sorta di *molestia* innovazionista, insomma.

In particolare i tentativi di miglioramento si articolano lungo *tre direttrici* fondamentali. Ma tutte e tre, a mio parere, rilevano una debolezza.

La *prima direttrice* è una rivisitazione dei modelli organizzativi secondo un progetto noto come "esportazione del modello Bolzano" o meglio affermazione delle *best practices* in tutti gli uffici. Sono quei progetti, finanziati dal Fondo Sociale Europeo, che stanno riguardando alcune decine di uffici giudiziari di questo Paese. Io colgo, dalle resocontazioni che mi vengono fornite dai miei colleghi che ci lavorano, molte potenzialità ma anche severe criticità. Ovviamente valuteremo tra qualche tempo i risultati di questo lavoro. A mio parere la cosa avrà avuto successo non se avremo

fatto delle belle carte dei servizi, dei bei siti internet, dei bei bilanci sociali. Sarà andata bene se quegli uffici avranno fatto qualche sentenza in più. Perché è questo che noi produciamo: regolazione di rapporti. Affermazione di diritti e garanzie.

Sempre con attenzione ai profili organizzativi, abbiamo poi *una seconda direttrice*. Quella riconducibile agli interventi promossi dal Ministro della Pubblica Amministrazione Brunetta. Si tratta di iniziative molto articolate ma che hanno in comune un'accentuazione dell'attenzione al ruolo che le *performances individuali* giocano nel raggiungimento del risultato complessivo. Ma nei sistemi complessi, nei sistemi a rete, come l'organizzazione giudiziaria, il presidio del rendimento dei singoli è soltanto una delle variabili per ottenere buoni risultati. E mettervi mano senza prevedere una razionalizzazione dell'impiego delle risorse, una semplificazione del quadro normativo, un sistema premiante che assicuri ai più meritevoli vere possibilità di carriera, temo non riservi molte possibilità di successo.

L'ultimo campo di interventi che vedo prefigurarsi è quello che abbraccia per un verso il decentramento organizzativo della struttura del ministero e, dall'altro, la sempre evocata ma mai realizzata revisione delle circoscrizioni giudiziarie. Anche qui, come spesso accade, il meglio è nemico del bene. Sulla revisione delle circoscrizioni giudiziarie vi sono molte elaborazioni. Vi è stato anche uno studio, molto serio, da parte del CSM nella passata consiliatura. Ma forse peccano di audacia. Io mi accontenterei che venisse perseguito il possibile. Cioè la celere soppressione di 250-300 Uffici del Giudice di Pace. Ciò significherebbe dare una piccola linfa alle nostre risorse umane (noi abbiamo circa 40 mila persone in servizio: i 300 più piccoli uffici del giudice di pace metterebbero assieme 1200-1300 persone) significherebbe una crescita del 2,5-3 % del nostro organico, cioè più di quello che avremo con tutti i concorsi che *non* faremo nei prossimi dieci anni. Ridimensioneremo del 20 per cento la nostra organizzazione: abbiamo più di 1300 uffici. Ma soprattutto realizzeremo un risparmio, attraverso la semplificazione della nostra articolazione organizzativa, superiore a quanto si possa immaginare. Infatti, far funzionare un ufficio di quattro persone non costa dieci volte di meno che far funzionare un ufficio di quaranta persone. Ci sono infatti delle economie di scala che nell'ufficio piccolissimo non si possono realizzare. Inoltre le metodiche gestionali, contabili, informatiche, che tutti gli uffici devono oggi adottare fanno sì che nelle sedi piccolissime sia quasi impossibile realizzare standard di servizio accettabili. Il paradosso è poi che, su questa cosa, sono d'accordo tutti. Compreso –ne sono convinto- il personale e gli stessi Giudici di Pace.

Invece delle volte vengono perseguiti progetti ambiziosi che poi si usurano nei confronti della necessità di tenere alto il consenso politico, attorno alla compagine di turno del governo. Ma anche a questo proposito devo dire una cosa. A chi ritiene insuperabile la resistenza di qualche amministrazione locale, ricordo che alla fine degli anni novanta, con la realizzazione del Giudice Unico di primo grado, furono soppressi centinaia di Uffici. Anche di rilevanti dimensioni.

Da dove ripartire, allora, per costruire una nuova organizzazione giudiziaria?

Io non sottovaluteri, intanto, l'attenzione da riservare alle risorse umane, al capitale umano. C'è un'indagine condotta tra gli imprenditori della Lombardia, ai quali, nel colmo della crisi, è stato chiesto chi/che cosa li avrebbe aiutati ad uscire dalla crisi. Ebbene, l'insieme delle innumerevoli risposte ha riservato qualche sorpresa: la prima risposta è stata "le persone", al secondo "gli ammortizzatori sociali". Invece noi questo capitale lo abbiamo lasciato disperdere, impoverire. Avevamo un'organizzazione giovane, avevamo previsto figure professionali innovative (formatori, comunicatori ecc.) e adesso siamo un'organizzazione stanca, ripiegata su se stessa. Ho letto ieri sul sito del nostro Ministero che c'è ancora un concorso per uditori giudiziari. Certo, il reclutamento di magistrati è indispensabile. Ma alla fine se con coadiuviamo questo reclutamento con un sostegno qualificato sul versante delle risorse amministrative, realizziamo uno spreco. Per un motivo molto semplice: se non prevediamo un supporto amministrativo alla giurisdizione, alla fine saremo costretti ad utilizzare un professionista da 4-5000 euro al mese anche per svolgere lavori a basso valore aggiunto. Inoltre, tra le funzioni amministrative, quelle riservate ai cancellieri (es. deposito

e pubblicazione delle sentenze, opposizione della formula esecutiva, attestazione dell'irrevocabilità ecc.) pur volendo, non possono essere svolte dal magistrato.

Da ultimo, non posso eludere una notazione proprio sul ruolo professionale di noi Dirigenti dell'organizzazione giudiziaria.

Un ultimo aspetto della dilagante suggestione pan-organizzativistica di cui ho parlato è la riaffiorante tentazione di risolvere le inefficienze del sistema reclutando non meglio precisati *manager* per la direzione dei maggiori uffici giudiziari. Io sono d'accordo se questo significa ravvisare il limite della cultura della giurisdizione e la sua necessità di essere *integrata* con figure professionali specialistiche che attingono alla cultura dell'organizzazione. Se invece si tratta di affidarsi al potere salvifico di personalità esterne, credo che la cosa non funzioni e anzi sia abbastanza pericolosa. E dico questo non per orgoglio professionale, corporativo. Ritengo che la cosa non funzioni perché penso che la selezione dei migliori, dei più adatti a dirigere, vada svolta con rigore, con regole, con trasparenza. Cioè con un concorso pubblico. Non vi annoio con l'elenco delle materie che si studiano per fare il dirigente amministrativo, ma ricordo che il concorso a 40 posti (il primo dopo 10 anni) è fermo da quasi 3 anni alla correzione degli scritti!

Non si reclutano i Dirigenti amministrativi, non si attuano pienamente le normative che ne prevedono l'esercizio del ruolo, e poi si pensa di ricorrere a manager esterni.

Personalmente, ritengo poi sia più probabile che un bravo dirigente pubblico riesca a fare bene il capo di un'azienda privata che non il contrario. Perché ci sono interi campi dell'organizzazione pubblica che nell'impresa privata semplicemente non esistono. E, tra l'altro, l'esperienza concreta di questo Paese mi fa nutrire qualche timore che l'eventuale reclutamento di manager esterni si risolva in cooptazioni sulla base di contiguità politica, territoriale o amicale.

Da ultimo, rilevo poi che la Costituzione ancora vigente continua a prevedere che si entri nell'amministrazione pubblica per concorso. E se questo deve valere per i dattilografi, deve valere anche per i dirigenti.