

**Renato Romano**  
Presidente Associazione Dirigenti Giustizia  
Dirigente amministrativo Corte d'Appello di Trieste

Intervento al XXIX congresso nazionale A.N.M.  
Roma, 6 giugno 2008

*(sintesi)*

La lunga consuetudine di confronto tra dirigenti amministrativi e magistratura associata penso mi permetta di essere molto “diretto” in questo mio intervento. Cioè di collocare le brevi, veloci, considerazioni che svolgerò, il più possibile *all'interno* della discussione che ho fin qui ascoltato. Omettendo pertanto sia i ritualismi dei saluti e degli auguri, sia ogni scontata sottolineatura del ruolo assunto dai dirigenti di estrazione amministrativa all'interno dell'organizzazione giudiziaria italiana.

Un breve ragionamento, ma che ha l'ambizione di misurarsi con i contenuti della discussione avviata, non può che muovere dalla relazione –apprezzabilmente concreta e, direi, molto elegante- svolta all'inizio di questa sessione pomeridiana da Luca Minniti.

La centralità della questione organizzativa, pienamente accolta da Minniti, è del resto coerente con l'orientamento che ha assunto –negli ultimi anni- larga parte della riflessione sull'andamento del servizio giustizia in Italia. Ma a me è sembrato di cogliervi anche –specie nel riferimento alle “funzioni organizzative” dei vari soggetti del mondo della giurisdizione- l'enunciazione di un nuovo approccio, uno sforzo di accresciuta “laicità” nell'indagare il ruolo, le potenzialità, i limiti dei vari protagonisti del mondo della giurisdizione e delle culture professionali di cui si alimentano.

L'accoglimento di questa prospettiva, del resto, genera un positivo depotenziamento delle diffidenze e delle contese che hanno avuto in ostaggio, negli ultimi anni, la discussione sulla giustizia in Italia.

Insomma il recupero di attenzione verso la questione organizzativa è sicuramente apprezzabile e, tuttavia, io mi sento di segnalare **almeno due rischi** nelle modalità attraverso le quali il dibattito interno alla magistratura lo ha fatto proprio.

Il **primo rischio** lo individuo –paradossalmente- proprio nell'eccessiva repentinità della “conversione” della cultura della giurisdizione in favore della centralità della questione organizzativa. Mi sembra quasi che, dalla dominante indifferenza, si sia finiti talvolta per abbracciare –direi, perfino, con una certa ingenuità- una visione che affida fin troppa valenza salvifica alla rivisitazione dei modelli organizzativi. Aggiungo che, facendo io, per mestiere, l'organizzatore di risorse, riconoscere questo limite mi costa un po'...

Non vorrei, insomma, che da una visione tradizionale, esclusivamente confidante sull'innovazione di tipo codicistico, si fosse passati ad una –altrettanto unilaterale- assoluta fiducia nelle potenzialità dell'innovazione organizzativa. Occorre invece praticare l'innovazione –in maniera combinata- agendo su entrambe le leve.

Altra ricaduta di quella che ho definito “repentina conversione” è la tendenza –che di tanto in tanto affiora- a ritenere la cultura della giurisdizione (e lo stesso ruolo professionale del

magistrato) potenzialmente capace di *includere* e metabolizzare anche la cultura gestionale e dell'organizzazione.

Io penso invece che, ferma restando l'indispensabilità di una forte attenzione del ruolo professionale magistratuale ai profili organizzativi, sarebbe più appropriato e produttivo orientarsi ad un modello che non miri ad *includere* ma piuttosto ad *integrare* la cultura della giurisdizione con quella dell'organizzazione.

Un modello che riconosca quindi alla cultura dell'organizzazione il necessario specialismo e non tema di ascriverne la titolarità a coloro che sono reclutati, formati e valutati per assumerla, sia pure –ovviamente- in un quadro di imprescindibile unitarietà dell'organizzazione giudiziaria e di coerenza con gli indirizzi fissati da chi ha la responsabilità della giurisdizione.

Si disegna così un assetto che a mio parere conferisce più forza, più autorevolezza ed anche più salda autonomia alla giurisdizione, scoraggiandone la contiguità con i livelli di determinazione dell'indirizzo politico-amministrativo e contenendone la tracimazione verso tutte le funzioni di gestione delle risorse che, se coerentemente assunte, generano inevitabilmente un'interferenza con il sereno ed autonomo esercizio della giurisdizione.

Ma **un secondo, più vasto, rischio** che rilevo nelle modalità attraverso cui la questione organizzativa ha fatto breccia nella nostra discussione, risiede nel radicarsi del convincimento che lo sviluppo tecnologico ed informatico determini *in sé* un contenimento delle risorse umane occorrenti ad assicurare i livelli di servizio necessari.

Ora, se è indubbio che la diffusione delle tecnologie informatiche consente il forte ridimensionamento di attività meramente ripetitive e di bassa qualificazione, non vorrei che si incorresse nell'errore di considerare risolto –semplicemente ed in questo modo- il problema della pesantissima mancanza di quadri e di impiegati che connota negativamente l'organizzazione giudiziaria.

Il raffronto con l'esperienza di altre, importanti, organizzazioni del lavoro consente di rilevare che l'innovazione tecnologica ed informatica produce una serie di fenomeni che vanno attentamente considerati.

Innanzitutto una ridefinizione verso l'alto delle aspettative circa la qualità e i tempi di erogazione del servizio.

Perché abbia successo, una reingegnerizzazione dei processi lavorativi va accompagnata inoltre ad un reclutamento di nuove intelligenze e di nuove qualità professionali. Non basta la pur necessaria e non procrastinabile riqualificazione del personale che già c'è.

Bisogna invece aprirsi a generazioni e competenze che sono state tenute fuori della porta dell'organizzazione giudiziaria. Occorre cioè ridare una prospettiva di miglioramento professionale alle persone che lavorano con noi ma bisogna anche mettere in cantiere un piano di reclutamento serio e lungimirante, che assicuri nuova linfa ad un'organizzazione che non soltanto registra pesanti scoperture nei ruoli (meno 13% a livello nazionale, il che significa meno 30% in molti uffici del Nord, e con una concentrazione delle scoperture proprio tra i quadri e le posizioni più elevate) ma che è un'organizzazione che sta invecchiando (età media 48 anni) mentre, appena dieci anni fa, la metà del personale allora in servizio era entrato nei dieci anni precedenti.

Parlo, ovviamente, di impiegati e cancellieri. Ma tra i dirigenti la situazione è ancora più critica con appena 253 colleghi in servizio sui 408 previsti.

Senza la consapevolezza di quanto sia decisivo assicurare un apporto significativo anche sul versante delle risorse umane, la stessa previsione di alcuni paradigmi innovativi (Ufficio per il processo, processo civile telematico) rischia di risultare puramente di maniera.

Noi dirigenti amministrativi siamo consapevoli che ogni progetto di sviluppo che impegna oggi la pubblica amministrazione non possa eludere le severe compatibilità finanziarie imposte da una congiuntura economica segnata da pesanti rischi recessivi e che, nel nostro contesto nazionale, è enfatizzata e resa più complessa dall'aggravio di un debito pubblico imponente.

Non siamo abituati –e meno che mai inizieremo ora- alla indiscriminata e disinvolta rivendicazione di risorse. Ma sappiamo anche che investire sull'organizzazione e sulla diffusione delle nuove tecnologie senza assecondare questi processi con il sostegno di risorse umane adeguate per numero e qualità professionali, significa costruire sulla sabbia.

Muovendo da questa consapevolezza non sarà impossibile stabilire una coerenza tra i piani di sviluppo della nostra organizzazione e le compatibilità economiche del Paese, iniziando dalla valorizzazione dell'immenso bacino di risorse che giacciono inutilizzate presso gli uffici giudiziari: 1,6 miliardi di euro depositati a vario titolo presso Poste Italiane, 200mila corpi di reato di valore, 3700 immobili confiscati, centinaia di milioni di euro l'anno -per pene pecuniarie e spese processuali- non riscossi per mancanza di personale addetto.

Il recupero di una forte attenzione alle tematiche organizzative io penso richiami quindi l'adozione di questa visione "di sistema", e con essa l'esigenza di un cambio di passo nella stessa discussione di chi –come in questo congresso- è seriamente interessato a schiudere una prospettiva per il servizio giustizia.

*(Renato Romano)*