

# È più importante dare una giustizia di qualità che smaltire fascicoli

## Riforme controverse

Claudio Castelli

**L'**ordinamento giudiziario è materia sconosciuta e scivolosa: troppi parlano per luoghi comuni e sulla base di vulgate false, senza conoscere l'attuale quadro normativo e spesso senza avere mai messo piede in un Palazzo di giustizia.

Il quadro è davvero preoccupante se a questo si unisce un dibattito che spesso si ha la sensazione che parta più dalle sparate propagandistiche dei vari protagonisti che dalle norme contenute nel disegno di legge.

Il primo limite dell'attuale disegno di legge deriva dalla sua genesi: elaborato dal vecchio Guardasigilli, rivisto tenendo conto molto parzialmente del prodotto della Commissione Luciani, arrivato a una proposta che aveva un suo equilibrio e razionalità, poi stravolta e alterata dalle necessità di mediazioni e interventi, spesso a gamba tesa, delle varie forze politiche della composita maggioranza di Governo. Il frutto è un brutto collage in cui non si riconosce più un'anima e una direzione chiara, salvo l'intenzione di ridimensionare la magistratura, quando non addirittura esplicite intenzioni di rivalsa.

Ma vi sono alcuni filoni sotterranei relativi all'organizzazione degli uffici che avverto come preoccupanti e per nulla moderni. Sembra evidente da molte norme (il fascicolo delle *performance*, la ristrutturazione del programma di gestione, le norme su direttivi e semidirettivi) che si vogliano iniezioni di una sorta di aziendalismo che nelle intenzioni dovrebbe garantire maggiore efficienza al sistema. Intenzioni ovviamente apprezzabili che, però, vengono perseguite con sistemi di stampo fordista ormai superati da decenni, oltre che del tutto inadeguati alla specificità giudiziaria. Le due linee sotterranee che permeano molte norme sono da un lato di ottenere risultati con una gerarchizzazione degli uffici giudiziari, peraltro accompagnata da una larvata sfiducia nei confronti dei dirigenti, e dall'altro di governare la magistratura con la minaccia delle sanzioni disciplinari.

Più norme vanno in tale direzione:

- 1 l'introduzione di 5 nuovi illeciti disciplinari e l'estensione di altri 8 ipotesi disciplinari già esistenti;
- 2 l'ampliamento dei poteri dei capi degli uffici, sorretto da norme disciplinari;
- 3 un rapporto per la valutazione di professionalità con voto (discreto, buono, ottimo) in cui è essenziale il rapporto del dirigente;
- 4 un programma di gestione non più calibrato sull'ufficio, ma sulla sezione e sul singolo, anche qui accompagnato da rimedi disciplinari.

Una visione sbagliata, superata a livello organizzativo da decenni, che oltretutto non fa i conti né con la specificità del prodotto giudiziario, né con le esperienze di innovazione giudiziaria sperimentate positivamente e con ottimi risultati negli ultimi anni in molti uffici.



L'idea sottostante è che a livello giudiziario i problemi siano solo di tempi e quantità come se il prodotto sentenze fosse seriale e omogeneo. Definire una controversia civile o un processo penale è cosa diversa da produrre automobili, avendo complessità e specificità del tutto particolari. Quanto viene richiesto non è lo smaltimento di fascicoli, ma dare una risposta di giustizia di qualità. Per fare ciò non occorre solo strutturare l'organizzazione, adattandola a tipologia degli affari e del rito, ma puntare sulla partecipazione e il coinvolgimento, dato che l'esperienza ci insegna che laddove scelte e obiettivi sono condivisi si hanno i migliori risultati.

Risultati che in questi anni nel settore giudiziario in molti casi sono stati raggiunti come ci insegna la sperimentazione prima e la diffusione poi del Processo civile telematico, le innovazioni realizzate in molti uffici, il progetto interregionale/transnazionale "Diffusione di *best practices*", la non indifferente quota di uffici che già oggi hanno tempi e pendenze di livello europeo.

Il ruolo dei dirigenti (senza dimenticare l'apporto essenziale dei dirigenti amministrativi) è fondamentale, ma il loro ruolo è forte e fecondo non se è espressione di puro potere gerarchico, ma se è autorevole, punto di riferimento e di "aiuto" a magistrati, personale e avvocati. Il mero comando e l'autoritarismo non risolvono nulla, specie se si avverte come da qualche norma del d.d.l., una velata sfiducia nel loro ruolo.

Non è positivo lo stravolgimento del programma di gestione, strumento che in questi anni si è dimostrando preziosissimo, imponendo trasparenza su quanto si aveva in "magazzino" oltre che agire per obiettivi. Passare dall'attuale quadro relativo a risultati dell'intero ufficio, a un livello di sezione o di singolo magistrato, il tutto condito da possibili sanzioni disciplinari in caso di mancata collaborazione o mancato raggiungimento degli obiettivi, burocratizza il tutto, spingendo a perseguire non le soluzioni più giuste, ma quelle più facili e comode.

Non è positiva una falsa meritocrazia con giudizi (pagelle) differenziate per capacità organizzativa (nulla sembrano contare la preparazione scientifica e la bontà dei provvedimenti): abbiamo bisogno di tanti bravi magistrati idonei e adeguati e non di valorizzare qualche eccellenza. Per non parlare che ciò porta a una sorta di classifica che incrementa un deleterio carrierismo e arrivismo che a parole quasi tutti vogliono combattere.

Puntare sulla gerarchizzazione e sulla paura del disciplinare è una direzione semplice e facile, ma darà solo risultati negativi: una giustizia difensiva, un produttivismo senza qualità, una dirigenza tanto autoritaria, quanto in realtà debole.

Il messaggio culturale sottostante che accompagna queste norme, con un'enfaticizzazione dei lati peggiori, è ancora più intimorente e negativo.

Scelte che appaiono incomprensibili a fronte della fase estremamente particolare che viviamo. Con il Pnrr l'Italia si è presa l'impegno di ridurre radicalmente arretrato e tempi. Un impegno da far tremare i polsi che potrebbe essere raggiunto solo coinvolgendo e supportando gli uffici giudiziari, i magistrati togati e onorari. E la risposta avuta sulla realizzazione dell'Ufficio per il processo da parte degli uffici giudiziari, è stata seria e generosa, pur in assenza di un valido coordinamento. Pensare di avere risultati con politiche di rivalsa è del tutto impossibile. La realtà è che si sta mettendo a rischio l'intero progetto del Pnrr sulla giustizia. Un punto su cui una riflessione sarebbe probabilmente opportuna e necessaria.



**L'AUTORE**  
Claudio Castelli  
ed è stato capo del Dipartimento dell'organizzazione giudiziaria del ministero della Giustizia, dove ha ideato il progetto interregionale/transnazionale "Diffusione di *best practices* negli uffici giudiziari italiani" finanziato dal Fondo Sociale Europeo.