GIUSTIZIA INSIEME

Ordinamento giudiziario

Presiedo una sezione e risolvo problemi

Intervista ad Alessandra Salvadori

di Antonella MarroneAlessandra Salvadori

13 giugno 2022

La realtà di un semidirettivo di tribunale, tra ricerca di soluzioni per il lavoro quotidiano dei colleghi, attenzione per il loro benessere organizzativo e generale ossessione per le valutazioni di professionalità. Antonella Marrone, giudice di tribunale, intervista Alessandra Salvadori, presidente a Torino.

Quale è stata l'istanza più profonda che ti ha spinta ad aspirare ad un ruolo semidirettivo?

Ho presentato domanda per un posto di presidente di sezione presso il tribunale ove lavoravo perché desideravo applicare alcuni accorgimenti organizzativi utili a migliorare il modo di svolgere i nostri compiti.

Quando, circa trent'anni fa, ho preso possesso nella mia prima sede ho subito notato che i miei colleghi, molti dei quali erano davvero preparati e bravissimi sotto il profilo giuridico, prestavano scarsissima attenzione agli aspetti organizzativi del nostro lavoro. Fin da subito ho cercato di introdurre qualche piccola modifica migliorativa. Ad esempio, ho proposto e, con il tempo, ho ottenuto un minimo di ripartizione tra noi di alcune delle materie più specialistiche (appello lavoro, sezione agraria, riesame e prevenzione). Un'altra questione che mi stava molto a cuore era riuscire ad evitare di fissare tutti i fascicoli davanti al collegio penale alla stessa ora o, almeno, evitare di citare tutti i testimoni della giornata alle ore 9 e seguenti. Sono andata via da quel tribunale dopo quattro anni e mezzo senza essere riuscita a modificare quella prassi

consolidata che costringeva tante parti e testimoni a lunghe e spesso infruttuose attese.

Credo che tutto abbia avuto origine da lì. Non appena ho potuto fissare in autonomia le mie cause ho cercato di fare grande attenzione agli orari e a molti altri aspetti di pianificazione. Ho, tra l'altro, sperimentato come la gestione in sequenza delle cause del mio ruolo monocratico fosse uno strumento utilissimo per ridurre i tempi mantenendo inalterata la qualità delle decisioni. Aspiravo al ruolo semidirettivo perché particolarmente interessata a poter incidere concretamente sulle modalità di attuazione del servizio, avendo la possibilità di mettere in pratica su ampia scala qualche cambiamento proficuo.

Quando hai fatto domanda per un posto da semidirettivo quale ruolo ha svolto la auto-valutazione circa la tua capacità di gestione dei rapporti con e tra le persone?

Prima di presentare la domanda da semidirettivo ho attentamente riflettuto sulle mie caratteristiche, cercando di comprendere se fossero tali da rendermi davvero idonea a svolgere quel ruolo per il quale stavo per propormi.

La mia auto-valutazione circa la capacità di gestire i rapporti con e tra le persone ha avuto un ruolo decisivo. Sono convinta che essa rappresenti un requisito fondamentale per chiunque sia chiamato a coordinare un qualsiasi gruppo di lavoro. In base alla mia ormai lunga esperienza personale, il buon andamento di una sezione è legato al clima emotivo e ai rapporti interpersonali molto più di quanto si sia portati a credere: è di gran lunga preferibile un presidente un po' meno organizzato, che però mantiene una situazione armoniosa tra i colleghi, rispetto a qualcuno che sia preparatissimo ed efficientissimo, ma che non riesca a risolvere le tensioni o, addirittura, finisca per crearle.

Tra tanti adempimenti di tipo organizzativo-formale un semidirettivo ha modo di occuparsi e preoccuparsi di ogni suo singolo Giudice e del suo benessere all'interno della sezione?

Il ruolo del semidirettivo, diversamente da quello del direttivo, è strettamente legato ai non molti colleghi della sezione. Egli deve occuparsi del benessere di ogni magistrato della sezione ed è, a mio parere, tenuto a trovare il tempo per farlo. Ovviamente, non vi è la necessità di un monitoraggio capillare e continuo. Tuttavia, è indispensabile prestare la massima attenzione anche ai minimi segnali di disagio e difficoltà. A volte basta poco. In qualche occasione, prima ancora di procedere a riequilibrare i ruoli proponendo variazioni tabellari, è sufficiente occuparsi di redigere in prima persona qualche provvedimento o sentenza in più del proprio

collegio od offrirsi per qualche turno particolarmente scomodo, altre volte basta semplicemente dare ascolto. Non so dire se io sia riuscita a garantire il benessere di ciascuno dei giudici delle sezioni con cui ho lavorato. Questo bisognerebbe chiederlo a loro. Certamente io posso assicurare di averci sempre provato.

Aggiungo, in linea generale, che questa attenzione al singolo oggi è possibile e doverosa proprio perché il numero dei semidirettivi è adeguato e ciascuno deve confrontarsi con pochi magistrati. Non credo che sarà ancora così laddove si proceda a ridurlo.

Quanto conta la produttività dei Giudici in termini numerici dal tuo punto di vista?

Come magistrati prestiamo un servizio. Quanto riusciamo a fare è certamente molto importante. Una decisione che arriva dopo troppo tempo è sempre almeno in parte insoddisfacente. Tuttavia, io credo che in questi ultimi anni sia maturato tra noi uno strisciante malinteso senso di efficienza che ci ha portato a dare troppo risalto ai numeri.

A fronte di una imponente domanda di giustizia, non accompagnata da adeguati incrementi delle risorse, noi magistrati siamo stati colpiti dalla sindrome dell'addetto allo sportello. Cerco di esemplificare cosa intendo: in un supermercato o in ufficio postale i vertici stabiliscono il numero degli addetti e i loro turni e ciò consente di tenere aperto un solo sportello, si forma la coda, la gente attende per ore e si lamenta del disservizio, la "colpa" agli occhi degli utenti è dell'unico addetto che sol per questo viene tacciato di essere troppo lento. Nel caso dei magistrati, il Ministro della Giustizia non manda risorse adeguate, il legislatore continua a fare riforme a costo zero, i processi durano troppo e la "colpa" ricade sul giudice che fissa udienze lontane.

Tutti noi siamo stati messi sotto pressione da questa situazione e abbiamo cercato di uscirne aumentando la produttività. Lo abbiamo fatto, doverosamente, cercando di recuperare efficienza attraverso accorgimenti organizzativi, ma il margine di miglioramento non è enorme e, dunque, gli sforzi restano insufficienti. Tuttavia, fino a quando il magistrato crea arretrato potrà sempre essere giustificato dalla impossibilità oggettiva di far fronte a un carico eccessivo, quando – come purtroppo sta accadendo da anni – si adegua alle pressioni di "fare in fretta" e lavora non soltanto in modo maggiormente efficiente, ma anche trascurando la qualità, diventa indifendibile. Soltanto la qualità può garantire ai magistrati la loro legittimazione a poter decidere sulla vita degli altri. Una sentenza può non essere scritta in modo perfetto dal punto di vista linguistico e non deve essere un dotto trattato, ma deve essere frutto di una decisione pienamente ponderata e deve fondarsi su corrette ragioni di fatto e di diritto; l'istruttoria non

dovrebbe essere ipertrofica, ma nemmeno può essere sommaria. Insomma, dobbiamo trovare un punto di equilibrio che consenta di coniugare qualità e quantità.

In sintesi, ritengo che i numeri siano importanti, ma che ad essi non si possa sacrificare tutto il resto.

Aggiungo che il ruolo del semidirettivo e del direttivo a mio parere è anche quello di assumersi la responsabilità e il carico emotivo – che spesso è la ragione principale del disagio dei colleghi – di gestire l'arretrato.

È compatibile tutta la laboriosa attività organizzativa che ti è richiesta con l'ordinario esercizio della giurisdizione?

Un semidirettivo ha di regola la possibilità di svolgere sia l'attività giurisdizionale sia le attività organizzative che di volta in volta gli vengono richieste.

Ogni sezione ha però peculiarità diverse. Ci sono sezioni, mi limito a parlare del settore penale, che conosco, per le quali lo sforzo organizzativo è minimo (mi riferisco al riesame e alla Corte d'Assise) e altre sezioni in cui è maggiore, ma sempre ampiamente compensato da un esonero parziale. Ci sono, poi, congiunture in cui è particolarmente difficile riuscire a conciliare i due aspetti. In questi anni – sono presidente di sezione dal febbraio 2016 – ho affrontato situazioni molto diverse tra loro. L'avvio di una sezione nuova, che è partita in via sperimentale previo esame, profilazione e catalogazione di circa 8000 fascicoli di citazione diretta, che costituivano l'arretrato accumulato fino a quel momento, è stato un lavoro molto impegnativo reso possibile solo perché ci siamo dedicati in due (l'altro presidente di sezione è un collega eccezionale) e perché per almeno un paio di mesi abbiamo ridotto notevolmente l'attività giurisdizionale e aumentato il tempo di lavoro a livelli non sostenibili a lungo.

Ho poi riorganizzato la sezione misure di prevenzione, nel momento in cui si sono succeduti intervenuti legislativi e innovazioni giurisprudenziali di grande rilevanza, riuscendo comunque a svolgere il lavoro giurisdizionale a pieno ritmo.

Segnalo che, per la mia esperienza, lo svolgimento dell'attività giurisdizionale da parte di un semidirettivo è fondamentale perché gli consente di non scollarsi dalla realtà dei colleghi con cui lavora e di comprendere in concreto le dinamiche di quei particolari servizi che è chiamato a coordinare. Sarei quindi assolutamente contraria ad esoneri totali o maggiori al già previsto

limite del 50%.

Cosa pensi dell'attuale sistema di valutazione dei giudici? Lo ritieni idoneo a far emergere ciò che a tuo parere davvero è fondamentale per la valutazione di professionalità di un magistrato oppure andrebbe modificato? In tal caso, cosa andrebbe modificato?

Questa domanda la trovo difficilissima. Ritengo che l'altra ossessione che – insieme a quella per i numeri – ha accompagnato questi ultimi decenni è stata cercare di effettuare valutazioni sempre più precise e approfondite dei magistrati.

Comprendo la posizione degli esterni. Noi magistrati appariamo e veniamo raccontati come una categoria di privilegiati che non ha orari o altri vincoli e che spesso esercita senza impegno e in modo arbitrario i suoi enormi poteri. È normale che si pensi che attraverso controlli, pagelle, esami e dando risalto al merito per l'attribuzione di incarichi si possano ricondurre i magistrati entro binari di maggiore adeguatezza, inducendoli a lavorare tanto e bene. Tuttavia, la situazione è molto più complessa. Non possiamo dimenticare che il sistema precedente all'ultima riforma ordinamentale, che poteva a prima vista sembrare il trionfo delle spinte corporative interessate a sbarazzarsi di ogni controllo e della meritocrazia, era strumentale a realizzare una magistratura orizzontale ed egualitaria, conforme al precetto costituzionale secondo il quale i magistrati si distinguono soltanto per funzioni. Dietro ogni meccanismo di merito e selezione, purtroppo, si cela l'idea che esistano magistrati superiori e magistrati inferiori. Ecco che, più che favorire una crescita di qualificazione professionale e culturale dell'intera categoria, il sistema meritocratico ha contribuito a far riemerge l'idea pericolosissima di "carriera".

Inoltre, mi sembra che nonostante i defatiganti tentativi di effettuare ricorrenti e penetranti valutazioni non si riesca a far emergere i tratti davvero essenziali.

La soluzione non è per nulla agevole: non si può ovviamente rinunciare a qualsiasi controllo e valutazione, ma continuare secondo la via intrapresa (addirittura si parla di pagelle con valutazioni scolastiche) non potrà che acuire gli effetti collaterali, nettamente superiori a quelli positivi, già verificatisi.

Forse un sistema semplificato di valutazione periodica che si limiti a richiedere di indicare esclusivamente se vi siano vere criticità potrebbe essere più proficuo dal punto di vista del messaggio culturale sotteso, oltre che maggiormente snello ed efficace.

Ora che svolgi un ruolo da semidirettivo, mi consiglieresti di tentare di fare altrettanto? E perché?

Se ti piace organizzare, cercare soluzioni, farti carico dei problemi altrui e se ti senti pronta a relazionarti con gli altri, te lo consiglio vivamente. Ritengo la mia esperienza di presidente di sezione complessivamente molto arricchente e stimolante e penso che potrebbe esserlo anche per te. Devo avvisarti però che anche se il ruolo semidirettivo è fonte di grandi stimoli e soddisfazioni, se svolto con coscienza comporta anche tanto impegno e tanti problemi. A volte, quando devo solo scrivere sentenze, mi sento così rilassata e libera.

Per questo non so ancora se vorrò ripetere la mia esperienza alla scadenza degli otto anni e se presenterò una nuova domanda da semidirettivo. Dipenderà dal contesto in cui potrei operare e, soprattutto, dall'energia e dall'entusiasmo che sentirò di avere ancora tra un paio d'anni.