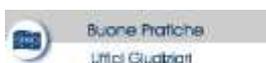




RisorsePerLaGiustizia.it

Rapporto: Survey capi-ufficio. I risultati delle interviste ai capi degli Uffici Giudiziari coinvolti nel progetto Best practices



Progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani"



Progetto
"Il Miglioramento delle Performance per la Giustizia"

Giugno, 2015

Sommario

Introduzione	3
1. I capi delle Procure della Repubblica	3
1.1. Uffici in area ROC.....	3
1.2. Uffici in area non-ROC.....	5
1.3. Sintesi	7
2. I capi dei Tribunali ordinari	8
2.1. Uffici in area ROC.....	8
2.2. Uffici in area non-ROC.....	10
2.3. Sintesi	13
3. I capi delle Corti d'appello e delle Procure generali.....	14
3.1. Sintesi	16
4. I capi dei Tribunali e delle Procure per i minorenni	17
4.1. Sintesi.....	18
5. I responsabili degli uffici del giudice di pace.....	19
6. Sintesi con riferimento alle domande di ricerca.....	20
7. Gli stili gestionali dei capi degli uffici: un tentativo di classificazione	21

Introduzione

Questo Rapporto contiene una elaborazione delle interviste realizzate nel corso delle visite on-site agli Uffici giudiziari coinvolti nell'attuazione del progetto interregionale transnazionale "Diffusione delle best practices negli uffici giudiziari italiani" (d'ora in poi: progetto DBP). Nel corso del 2013 e del 2014 sono stati selezionati una serie di uffici giudiziari che successivamente sono stati oggetto di visita da parte dei ricercatori del progetto MPG. La visita aveva il compito di verificare i progetti realizzati e i risultati ottenuti, ed inoltre di identificare eventuali buone pratiche. Nel corso delle visite sono stati intervistati – quasi sempre, in relazione alla loro disponibilità – i capi di ogni ufficio.

L'obiettivo dell'intervista è stato quello di verificare l'ipotesi secondo cui il forte sostegno dell'ufficio costituisce una condizione per il successo del progetto DBP; su questa base, si sono cercate spiegazioni alla presenza di una adesione piena al progetto oppure, al contrario, alla presenza di incertezze o, addirittura, di una posizione di contrasto.

Oggetto di questo rapporto sono le interviste realizzate nei seguenti 36 uffici, di cui 15 in area ROC.

I riferimenti alle interviste che compaiono nel testo sono stati trattati in modo tale da mantenere l'anonimato. A questo fine le interviste sono state numerate in modo casuale e questa numerazione è riportata a fianco delle citazioni. La tavola di corrispondenza è conservata presso gli uffici del progetto MPG. Le citazioni sono riportate così come sono state trascritte dai ricercatori (non è stata utilizzata la registrazione); nella maggior parte dei casi gli intervistatori erano due per ogni caso, così da permettere sia una maggiore fedeltà della trascrizione sia il confronto successivo tra le trascrizioni. L'unico intervento riguarda la correttezza grammaticale e la correzione di espressioni sintetiche e refusi tipici della lingua parlata. Infine, sono stati tolti i riferimenti che possano permettere un facile riconoscimento dell'intervistato.

L'analisi seguirà questo ordine:

- Procure
- Tribunali
- Corti d'appello e procure generali
- Tribunali e procure per i minorenni
- Uffici del giudice di pace

In conclusione sarà tracciato un profilo complessivo.

L'indice che sarà seguito nella elaborazione delle interviste è il seguente:

- a) posizione dell'intervistata/o nei confronti del progetto (sostegno/non sostegno);
- b) giudizio in relazione all'attuazione del cantiere;
- c) giudizio in relazione alle difficoltà incontrate e alla sostenibilità nel tempo fattori da perseguire in futuro.

1. I capi delle Procure della Repubblica

Le interviste ai procuratori-capo analizzate in questo rapporto sono 11, di cui 6 riguardanti uffici in area ROC.

1.1. Uffici in area ROC

Dei sei procuratori-capo degli uffici in area ROC, due non hanno sviluppato gli argomenti proposti nel corso dell'intervista. In un caso, si tratta di un procuratore arrivato a fine progetto (ma sorprende l'assenza di conoscenze sui progetti realizzati); ed un procuratore che sottolinea il fraintendimento sugli obiettivi del progetto DBP: la partecipazione era

stata basata sulla possibilità di ottenere finanziamenti da utilizzare in modo discrezionale per ciò che sono considerate le priorità dell'ufficio (sviluppo dell'informatizzazione e acquisizione di personale).

"L'idea di aderire è avvenuta con sufficiente entusiasmo. Però poi abbiamo verificato che ci siamo imbattuti in un progetto di consulenza anziché in aiuti materiali diretti. Consulenza che ha potuto funzionare entro una cornice normativa fortemente limitativa."

I rimanenti quattro intervistati, hanno sottolineato la rilevanza di progetti quali DBP. Nello stesso tempo, tuttavia, almeno tre uffici fanno emergere la presenza di altre iniziative parallele orientate allo sviluppo organizzativo, realizzate al di fuori del progetto nazionale; iniziative ideate all'interno dell'ufficio, oppure in collaborazione con il Ministero della Giustizia e con istituzioni e soggetti locali.

Tuttavia si riconosce che il progetto ha permesso di sviluppare, in particolare, una migliore capacità di comunicazione esterna, attraverso il bilancio di responsabilità sociale, la guida ai servizi e le attività di miglioramento dei sito web.

"Un aspetto utile del progetto DBP è stato il contributo per quanto riguarda sito web, carta dei servizi e BRS: ci ha avvicinati al cittadino e ci ha fornito degli strumenti tali per cui il cittadino può conoscerci ed essere informato." (caso 23)

"Considero DBP un'esperienza positiva anche per la produzione di documenti, come la carta dei servizi e il bilancio sociale. L'idea è guidare il cittadino in maniera efficace al servizio giustizia." (caso 22)

Sono, tuttavia, evidenziate anche alcune criticità.

In un caso si segnala la scarsa competenza della consulenza.

Altri intervistati hanno sottolineato differenti punti di vista rispetto ad alcuni indirizzi di DBP. Ad esempio, alcuni ritengono eccessiva l'enfasi sullo sviluppo di relazioni con l'esterno, in contesti caratterizzati da infiltrazioni della criminalità organizzata nelle istituzioni.

"A volte si pensa che muoversi come manager sia progresso, però c'è una parte dell'Italia che non è conosciuta dalla Italia stessa. Ad esempio in questo caso vi sono potenziali rischi nello sviluppo di partnership. Qui il rapporto criminalità organizzata/istituzioni è molto più forte che altrove." (caso n. 30)

"Il problema di rapportarsi con le amministrazioni locali rischia di mettere ufficio giudiziario in situazioni imbarazzanti, inoltre io penso che l'ufficio non debba andare mendicando." (caso 22)

Tuttavia, altri intervistati in area ROC mostrano – al contrario – di ritenere rilevante la capacità di tessere relazioni con le istituzioni locali ed anche con soggetti privati.

"L'ufficio si relaziona con le amministrazioni comunali ad esempio per la demolizione degli immobili abusivi... Abbiamo con l'università una convenzione per degli stage a supporto del dibattito. Anche con soggetti privati come Confindustria, e vorremmo estendere con il sindacato. Abbiamo coinvolto un istituto di credito nel trovare delle modalità di gestione dei beni confiscati per evitare la chiusura del credito. L'ordine degli avvocati ci ha aiutato a realizzare gli sportelli." (caso 25)

"Abbiamo puntato parecchio sui protocolli di intesa come con l'Inps ed il Comune di ..., più precisamente con l'assessorato ai servizi sociali. ... Abbiamo stipulato un protocollo con i sindaci dei vari comuni per dare attuazione alle sentenze di esecuzione dei manufatti abusivi." (caso 23)

Infine, si auspica che prossimi programmi nazionali affrontino il problema degli investimenti in informatica e in personale.

"Per le risorse materiali il progetto DBP non metteva a disposizione niente, ma il Ministero si dovrebbe decidere a istituire un ufficio di supporto per gli accessi ai bandi e a finanziamenti. Si dovrebbe trasferire agli uffici giudiziari il personale eccedente da altre amministrazioni." (caso 22)

1.2. Uffici in area non-ROC

Dei 5 procuratori intervistati in area non-ROC, tutti hanno sottolineato l'interesse e la rilevanza del progetto DBP.

In ogni caso sono emersi alcuni elementi del contesto culturale della giustizia, che vale la pena sottolineare.

Ad esempio, uno degli intervistati ha sottolineato:

"Io sono arrivato che il progetto era già iniziato... ma comunque lo vedo in chiave positiva, anzi! Però sono di un'altra generazione. La mia generazione non si è completamente formata, soprattutto sui temi della digitalizzazione." (caso 4)

E un altro procuratore evidenzia come, inizialmente, non nutriva particolari aspettative sul progetto:

"Sono diventato procuratore nel Appena arrivato e trovato il progetto sono stato scettico. Sia per il linguaggio usato dai consulenti - avevo l'impressione che parlassero a vanvera. Secondo me, è mancata loro la competenza iniziale nell'entrare nelle esigenze specifiche dei magistrati. In realtà non avevo idea di cosa potessero dare. È stato importante il rapporto e il suggerimento continuo dell'ufficio ai consulenti. Ora sono entusiasta delle realizzazioni." (caso 24)

Nel complesso, si è giudicato in modo positivo l'apporto fornito in termini di aiuto ad aprire magistrati e personale amministrativo alla consapevolezza che qualcosa si può modificare a livello di ufficio, per migliorare la qualità e i risultati del lavoro. La riflessione che segue esprime bene questo fattore positivo:

"L'idea di avere qualcuno che dall'esterno con la necessaria professionalità cercasse di capire le dinamiche di un ufficio giudiziario - che andavano avanti, specie nel passato, un po' in automatico, in attesa solo di modifiche normative di carattere ordinamentale-processuale (cosa che in questo momento di crisi è una modalità da dimenticare) - diveniva importante. Ovvero riuscire ad ottimizzare le sempre più scadenti risorse e cercare di conquistare efficienza ... Siamo stati costretti a conoscerci meglio: uno stimolo per noi ... per smettere con l'atteggiamento di chi si piange addosso." (caso 26).

Queste dichiarazioni sottolineano le difficoltà organizzative che caratterizzano le procure e gli uffici giudiziari in generale, in particolare a causa del ritardo connesso alle infrastrutture informatiche.

"E' indispensabile l'attenzione che da sempre abbiamo ai problemi organizzativi. La situazione del personale amministrativo è disastrosa. ... I numeri effettivi del tribunale e della procura di ... sono numeri insostenibili da diversi anni e con un crescendo in negativo. Non è così in tutta Italia. ... Una sede come la nostra non riesce a garantire un servizio ragionevole. Attraverso DBP abbiamo puntato sulla razionalizzazione sull'utilizzo del personale e sulla ottimizzazione dell'utilizzo dei nuovi programmi informatici. Il programma in uso, il REGE, è ormai obsoleto. In due settori abbiamo cercato di razionalizzare la trasmissione telematica delle notizie di reato, e questo serve a gestire i grandi numeri seriali. (caso 32)

L'attuazione del progetto DBP mostra in questi uffici due aspetti significativi: a) l'attenzione alla collaborazione con il tribunale e b) la collaborazione con soggetti, locali e non, esterni.

"Facciamo molti lavori con il tribunale, sovrapponibili, che ora riusciamo a gestire insieme." (caso 4)

"Collaborazione presidente e procuratore: prima zero. Ora abbiamo attivato prassi di scambio continuo, attraverso il progetto di cartelle condivise; per questo siamo stati supportati tecnicamente dai consulenti." (caso 19)

"Abbiamo realizzato un accordo con l'ufficio GIP che ha portato all'attivazione dello strumento del decreto penale che comporta una gestione efficiente dell'ufficio GIP." (caso 32)

"Questi anni ci son serviti per capire meglio che se non ci relazioniamo con gli altri uffici giudiziari non ne caviamo niente dall'attività di indagine che noi facciamo. E che dovremmo (NdR: chiederci) il perchè del loro sfarinarsi, del costo di un'attività che a volte non produce risultati. Abbiamo cominciato ad imparare che abbiamo necessità di stabilire regole al di là di quelle ordinamentali, soprattutto di regole di intesa con il tribunale per cercare di migliorare il servizio." (caso 26)

"Le riunioni del Comitato direttivo, sono state aperte all'Ordine degli avvocati, alla società civile e all'Università. Ci riunivamo con il Comitato direttivo e con la società che ci seguiva e ci aprivamo con i soggetti esterni. C'era il Preside della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università e il Presidente dell'Ordine degli avvocati; e 2 sostituti procuratori." (caso 34)

In ogni caso, il tema delle partnership esterne pone anche riflessioni circa l'opportunità di una loro estensione:

"Come Procura avrei preferito che fosse il Ministero, come da dettato costituzionale, ad erogare le risorse necessarie alla gestione dell'Ufficio e per portare avanti le indagini. Quantomeno perché questo divenuti il mio principale problema quotidiano. C'è anche da dire che vi è una fase politica poco incline ai problemi della giustizia. Come interlocutori sono importanti le Asl, l'amministrazione penitenziaria, il terzo settore, le agenzie del lavoro. La Procura è un ufficio particolare e che ha molto potere, ma i rapporti con gli enti ce li ha." (caso 26)

Nel complesso, il giudizio su DBP appare positivo, pur con la segnalazione di qualche criticità.

Tra gli aspetti positivi, si segnalano le dichiarazioni seguenti:

"Da DBP abbiamo avuto un bell'aiuto. I consulenti sono stati bravi a tirare fuori problemi a cui chi lavora dentro non pensa, e hanno proposto soluzioni. DBP ha migliorato il tutto, ora è tutto velocizzato. I consulenti hanno cambiato il nostro modo di lavorare." (caso 4)

"Da DBP in particolare abbiamo capito che il BRS serve soprattutto come momento di autovalutazione. Il vero risultato del BRS è quello dell'auto valutazione. L'esito – e che gli interni vedono quello che è successo e quello che hanno ottenuto. Più importante è la valenza interna. L'analisi dei costi rispetto alle diverse procedure ha permesso di rivedere alcuni aspetti organizzativi. All'esterno però è piaciuto; infatti Confindustria ci ha contattati, colpiti dal BRS, per discutere di un supporto per possibili progetti di miglioramento." (caso 19)

"A seguito di DBP il personale ha capito che non deve gestire burocraticamente le cose che ha davanti ma deve ragionare per processi: come si mette in collegamento con l'intero ufficio. Questo è l'apprendimento maggiore che si è diffuso nell'ufficio." (caso 34)

"In definitiva in modo non formale questa esperienza ci fa diventare un Ufficio che si rende conto di avere interlocutori con i quali relazionarsi, senza che sia scritto da nessuna parte (!). Prima facevamo il nostro

lavoro. Adesso cerchiamo di costruire al di fuori delle regole ordinamentali meccanismi di interlocuzione che prima non esistevano. Ogni ufficio pensava sé punto e basta. Ciò sia per la magistratura sia per i servizi di cancelleria.” (caso 26)

Le criticità sottolineate riguardano, invece, i tempi brevi del progetto e la relativamente debole competenza dei consulenti (in termini di conoscenze del contesto giudiziario):

“Non siamo riusciti (a sviluppare la relazione con il Tribunale – NDR) per contingenze del progetto DBP. La società di consulenza si è fermata nel momento topico. ... Questa grande opportunità rappresentava per me la possibilità di studiare con i consulenti tutta quella serie di meccanismi di inevitabile contatto per oliarli, migliorarli e di utilizzare al meglio le poche risorse che avevamo. Il numero di procedimenti, la qualità, le udienze, l’organizzazione del Tribunale sulla base dell’organizzazione per gruppi della Procura (valutare se era il caso). Ma il passo non siamo riusciti a farlo con la consulenza, ci stiamo provando da soli. Si è comunque aperto un orizzonte culturale e proviamo ad andare avanti.” (caso 26)

“Un elemento di criticità è che la società di consulenza dispone di uno stock di ore per realizzare le DBP noi non abbiamo avuto un riscontro del tempo impiegato dalla società e del tempo residuo per riorientare la società rispetto alle attività su cui tenevamo di più. .. La ditta ha cambiato spesso il personale, fornendo per lo più personale non senior. All’inizio è arrivata una squadra di 4 persone, poi si sono ridotte ad 1 risorsa e questa è stata sostituita più volte. DBP porterà a risultati nei prossimi 3 anni, quando il mondo della consulenza sarà formato sui temi giudiziari su cui in questa tornata erano estranei.” (caso 34)

1.3. Sintesi

Osservando tutti gli elementi emersi dalle interviste effettuate e incrociandoli con le informazioni emerse dalle visite on-site, si può concludere – pur considerando che non si tratta di un campione statisticamente significativo – che emerge una certa relazione tra il livello di coinvolgimento dei capi degli uffici e l’esito del progetto DBP nello specifico cantiere.

	Area	Sostegno (*) 1-3	Presenza di altri leader a sostegno di DBP SI/NO (**)	Risultati del cantiere 1-4 (***)
Caso 3	ROC	X	X	1
Caso 22	ROC	2	SI	3
Caso 23	ROC	3	SI	3
Caso 25	ROC	3	SI	3
Caso 30	ROC	2	X	2
Caso 33	ROC	1	NO	1
Caso 4	Non-ROC	2	SI	3
Caso 19	Non-ROC	2	SI	3
Caso 24	Non-ROC	2	SI	2
Caso 26	Non-ROC	3	SI	3
Caso 32	Non-ROC	3	SI	3
Caso 34	Non-ROC	3	SI	3

(*) Sostegno da parte del capo-ufficio: 3= sostegno con direzione; 2= sostegno senza direzione; 1=sostegno non evidente; X= mancanza di informazioni.

(**) Giudizio ricavato dal complesso delle interviste realizzate.

(***) Risultati del cantiere: 1: sotto media; 2= in media; 3= sopra media. Questo giudizio è espresso sulla base delle evidenze emerse e della documentazione raccolta nel corso delle visite effettuate.

Queste interviste permettono anche di far emergere alcuni dei tratti culturali che caratterizzano i capi delle Procure rispetto all’orientamento di fondo del progetto DBP in

tema di modernizzazione organizzativa e di governo manageriale degli uffici, come rappresentato in alcune delle frasi riportate nei riquadri.

Per rappresentare queste posizioni, le citazioni delle interviste sono state utilizzate per costruire un'infografica testuale, che si può osservare di seguito. Come si può notare, nelle trascrizioni delle interviste emerge come maggiormente ricorrente il termine "personale", che sottolinea la situazione di disagio in cui versano le procure sul lato della copertura della dotazione organica (in particolare per quanto riguarda il personale amministrativo).



(Infografica elaborata attraverso il sito Wordle)

2. I capi dei Tribunali ordinari

Le interviste ai presidenti dei Tribunali ordinari analizzate in questo rapporto sono 13, di cui 4 riguardanti uffici in area ROC.

2.1. Uffici in area ROC

Le interviste realizzate presso in Tribunali in area ROC sono quattro. In un caso (caso 17), il presidente non ha concesso l'intervista, sulla base del fatto che è entrato in carica solo alla fine del cantiere; mostrando, quindi, di non avere acquisito sufficienti informazioni sui progetti realizzati.

In uno degli altri tre casi, l'intervistato ha sottolineato un generale apprezzamento per DBP:

"Ho la certezza che qualcosa di utile sia stato fatto soprattutto sulla formazione del personale, c'è una maggiore comunicazione, sia tra personale che tra magistrati; e la sensibilità nei confronti dei cittadini. Soprattutto, grazie alla carta dei servizi e all'accesso del sito web. Da DBP non mi aspettavo miracoli ... Non avevo grandi aspettative... invece mi ha stupito positivamente l'aumento dell'attenzione al funzionamento dell'Ufficio da parte di tutti i componenti." (caso 2)

Tuttavia, nel complesso sono state evidenziate più le difficoltà che i risultati conseguiti:

"Il progetto DBP ha fatto raggiungere buoni risultati ma a livello strutturale non ha intaccato nulla." (caso 2)

"In questa sede c'è stata una non perfetta sincronia con i consulenti; hanno mostrato una conoscenza di organizzazione ma non del processo giudiziario in senso stretto e secondo me non sono stati supportati

appieno... i consulenti non hanno esteso le cartelle condivise e quindi secondo me non c'è stato un grande rapporto." (caso 9)

"Da tutte le attività di Best practices non è stato possibile trarre grossi frutti. " (caso 12)

Solo in un caso il giudizio può essere collegato ad un maggiore interesse del capo dell'ufficio per l'azione giurisdizionale piuttosto che ai temi dello sviluppo organizzativo:

"In realtà faccio moltissimo funzioni giurisdizionali e pochissimo il presidente... Equiparazione tra pubblica amministrazione e giustizia non ha senso perché il capo dell'ufficio non domina e neanche conosce i movimenti previsti. ... Io parto dal presupposto che fare il magistrato è molto più oneroso ed è anche onorifico. Se tu magistrato ti senti obbligato, per non incorrere in un procedimento disciplinare, a decidere quando non sei convinto, salta tutto il sistema. E un po' questo il rischio che percepisco... questo non vuol giustificare casi di lassismo." (caso 2)

Negli altri due casi, le ragioni di questo giudizio sono riportate costantemente alle criticità organizzative presenti nell'ufficio, anche con riferimento la cultura organizzativa:

"La carenza che rilevo è l'assenza del sito web e l'inserimento della modulistica, e dei certificati... per una maggiore comodità per l'utenza. È una carenza importante, che non consente di relazionarsi con l'esterno... Noi siamo al collasso: o ci adeguiamo alla società... dobbiamo informatizzarci. È indispensabile che gli uffici giudiziari stiano al passo. Abbiamo come ufficio un'età media piuttosto elevata del personale amministrativo, che è poco allenato ai nuovi processi; questo è un fattore importante." (caso 9)

"In questo territorio ci si scontra con un'arretratezza rilevante. Sto cercando di riattivare la convenzione riguardante la posta certificata e in prospettiva il PCT. Qui c'è un'arretratezza e una chiusura del contesto inimmaginabile. Qualsiasi tentativo di cambiamento e innovazione si scontra con ciò. ... Quello che resta è un personale stressato e soprattutto indisponibile all'utilizzo di nuovi applicativi. Abbiamo fatto diversi corsi per formarli ma sono sempre andati deserti e nessuno ha il potere per obbligarli." (caso 12)

E' stata, inoltre, sottolineata una delle difficoltà, derivate dall'attuazione di DBP, che sono emerse anche in vari altri contesti, specialmente negli uffici in area ROC:

"Con DBP sono stati elaborati una serie di applicativi per permettere la comunicazione tra diversi uffici. Avremmo dovuto raccogliere i frutti, ma frutti sono stati scarni perché si è dovuto fare i conti con una realtà locale che è particolarmente complessa. In particolare l'impossibilità di avere l'assistenza per gli applicativi creati." (caso 12)

Tuttavia, uno dei casi presenta una buona articolazione di progettualità sviluppate, sia con DBP sia attraverso iniziative autonome:

"... (Abbiamo realizzato tra Procura e Tribunale/GIP le) cartelle condivise, limitatamente al settore penale... si potrebbero estendere: la cartella condivisa si può estendere alle imputazioni in generale, ad es. citazione diretta a giudizio, fare gli avvisi per l'udienza preliminare. Punti informativi per la mediazione: stiamo lavorando con l'ordine degli avvocati ... Ordine dei commercialisti: individuazione di una convenzione per gli assistenti dei giudici... Amministrazione provinciale: è stato realizzato un Protocollo d'intesa per l'avvio con un limite di 20 ore settimanali per il ricollocamento sul mercato del lavoro dei lavoratori socialmente utili... Soggetti privati: contatti con Istituto di credito per le esecuzioni immobiliari ... Gestione telematica dei depositi giudiziari, tramite un protocollo d'intesa... Sito web: siamo in fase embrionale per la collaborazione con [un soggetto privato]." (caso 9).

Infine, sono stati riportati alcuni giudizi sulle caratteristiche di un nuovo programma nazionale dedicato alla modernizzazione organizzativa:

"Se potessi ridefinire DBP lo concentrerei di più sull'implementazione di sistemi telematici e interoperabili. E anche un aiuto elevatissimo per il personale di cancelleria. Anche sviluppare nuove soluzioni organizzative che vanno nel senso dell'ufficio del giudice. ... Quello che resta fondamentale per noi è la formazione del personale e la carta dei servizi." (caso 2)

"Se noi volessimo segnare un'inversione di tendenza rispetto al passato bisognerebbe fare qualcosa di simile a quello che sta facendo lo stato sui pagamenti dei debiti. Bisogna partire dando qualcosa. La stessa cosa vale per l'organizzazione giudiziaria. Dopo un lungo periodo di riduzione bisogna trovare le risorse per rinnovare, sbloccare i concorsi, sbloccare il turn over e fare arrivare i giovani ai vari livelli." (caso 12)

2.2. Uffici in area non-ROC

Il primo tema da trattare riguarda l'adesione e il sostegno dei presidenti dei tribunali in area non-ROC agli obiettivi di DBP.

La maggior parte degli intervistati sottolinea l'apporto positivo del progetto: si può sostenere che i tribunali in area non-ROC rappresentano il target-group di destinatari che ha risposto con maggiore mobilitazione alle opportunità del progetto nazionale.

"Ci sono state proposte progettuali molto interessanti scaturite da questo lavoro e che ho recepito: è stato un processo molto partecipato. Questo ha innescato dei virtuosismi. Ora abbiamo una strada tracciata, mantenendo lo schema rigoroso e analitico che la società ci ha dato. Alcuni presidenti di sezione hanno una mentalità organizzativa. Le relazioni delle sezioni hanno una scadenza annuale." (caso 5)

"Con l'aiuto di Best practices queste cose sono state fatte in maniera sistematica. Ma prima avevo già pensato alla necessità di darsi dei tempi di lavorazione." (caso 6)

"Il progetto DBP è stato positivo. La progettazione avviata non si fermerà qui, proseguirà con altri finanziamenti. Noi vogliamo rendere un servizio, non rendere la vita difficile ai cittadini ... Il bilancio è estremamente positivo. Con i vari consulenti continueremo a lavorare. Io farò un accordo ... per continuare a lavorare sui temi delle DBP in attesa di capire se ci saranno sviluppi che potrebbero rilanciare un nuovo programma nazionale." (caso 14).

"Io sono arrivato al Tribunale che era un cantiere aperto. Ho trovato un ufficio aperto all'innovazione, che poi appartiene un po' all'anima di questo territorio. Ho trovato la disponibilità del personale e degli avvocati." (caso 20)

"Secondo me DBP è arrivato in un momento in cui nasceva la consapevolezza di dover cercare e sviluppare una cultura manageriale e organizzativa." (caso 31)

In un significativo numero di Presidenti questa adesione è argomentata con l'esigenza di migliorare le performance dell'ufficio anche sulla base delle decisioni organizzative prese al livello locale. In questa consapevolezza emerge la visione di un nuovo ruolo per i capi dell'ufficio; a questo proposito vale la pena riportare per esteso alcune delle più approfondite riflessioni sviluppate nel corso delle interviste:

"Fare il presidente è un lavoro diverso e richiede un approccio culturale diverso. I magistrati lo rifuggono, mentre secondo me è importante. Un minimo di criteri di gestione aziendale, saper motivare le persone, conoscere il servizio che rendi, i costi che produci, i tempi d'attesa e l'attenzione all'utenza. Bisogna avere un'ottica di economia gestionale; certo, non può essere esclusiva perché comunque il presidente di un tribunale deve essere – specie negli uffici medi e piccoli – un giurista che possa esercitare la giurisdizione e supportare i magistrati. Il presidente deve stare dentro alle cose della giurisdizione. Ma i presidenti dovrebbero essere contemporaneamente giudici esperienti e gestori esperti. Anche con competenze di sociologia per rapportarsi con il personale." (caso 1)

"In concreto il 90% degli aspetti della giurisdizione deriva dall'organizzazione. Io la sento talmente essenziale che mi ci dedico molto. L'impegno che richiede questo ammodernamento o lo fai al 90% del

tempo oppure non riesci a fare niente. Se uno vuole fare il capo dell'ufficio deve cambiare mestiere. Io vengo da una generazione in cui il presidente del tribunale era il presidente della prima sezione civile che dava un po' un orientamento giurisprudenziale. Però tutto questo ora si è modificato e i miei colleghi non se ne sono accorti. Ormai la parte della giurisdizione di competenza del presidente è molto ridotta L' intento è fare del presidente un organizzatore del lavoro degli altri magistrati. Restare abbarbicati alla funzione di un tempo è una cosa morta, finita. Quindi, un presidente deve reinventare e ridefinire la propria funzione, offrendo ai magistrati le migliori condizioni di lavoro, tempi più rapidi. Restare nella posizione 'io sono quello che si occupa della funzione giurisdizionale' mi sembra ormai inutile. Io sono da molto in magistratura, ed è cambiato molto nell'ultimo decennio, con una deprivazione delle funzioni presidenziali. Il cambiamento è stato abissale nel giro di pochi anni. I vecchi colleghi non lo capiscono. L'aspetto organizzativo ha preso il sopravvento, indotto dalla necessità di dover recuperare l'arretrato, che però secondo me non è causato solo da aspetti organizzativi." (caso 13)

"Quello che manca a noi capi ufficio è l'elaborazione del dato statistico. Penso che sotto questo profilo il Tribunale non è differente dall'azienda di biscotti. Devo utilizzare un sistema che sia efficiente a prescindere dal prodotto che produco. Dobbiamo superare il concetto di una magistratura che fa un lavoro che non è omologabile a nessun altro. Questo è vero solo per le decisioni giurisdizionali." (caso 20)

Un fattore positivo per l'attuazione di DBP, che emerge da alcuni casi, è costituito dal fatto che alcuni uffici avevano già intrapreso iniziative di sviluppo organizzativo; si è trattato di presidenti e di uffici che hanno partecipato sulla base di esperienze precedenti o – perlomeno – di informazioni e riflessioni elaborate all'interno di gruppi di lavoro; alcuni di questi hanno potuto, quindi, realizzare DBP sulla base di una agenda di azioni già abbozzata.

"Io ho fatto dei corsi al CSM, che si occupavano di organizzazione. L'approccio del CSM è quello giusto, come anche ora la scuola di magistratura. Ora c'è una economia della giustizia, ma c'è anche un approccio al caso, per il quale si devono valutare costi e benefici." (caso 1)

"Con l'aiuto di Best practices queste cose sono state fatte in maniera sistematica. Ma prima avevo già pensato alla necessità di darsi dei tempi di lavorazione." (caso 6)

"Abbiamo cominciato a ragionare dal nulla quando nel 2007 ho iniziato a dirigere (l'Ufficio). Abbiamo iniziato a lavorare su iniziative esistenti ma che erano molto frammentate, cercando di sistematizzare. C'erano alcuni progetti di informatizzazione sviluppati dal Ministero e nostre autonome iniziative. Si trattava di poca cosa e di scarso rilievo. ... La modalità di relazione del Ministero della Giustizia per quanto riguarda il tema organizzativo è quella di sovrintendenza dirigitica sugli uffici giudiziari, i quali col cappello in mano vanno al Ministero chiedendo risorse umane e ammodernamenti; ma le soluzioni di ammodernamento e aggiornamento sono sviluppate con tempi così lenti che quando arrivano sono già superate. Siamo convinti che non basta digitalizzare un ufficio se il progetto telematico non è accompagnato da una innovazione organizzativa. Tuttavia noi non abbiamo intrapreso una direzione autonoma, abbiamo provato a fare innovazione rimanendo nell'alveo delle direttive del Ministero della Giustizia, convinti che non serva a nessuno un tribunale super attrezzato se tutto intorno c'è il deserto o che si seguano delle prospettive telematiche quando queste non sono condivise e non possono essere partecipate da tutti gli altri partner." (caso 14)

"Ho partecipato con il CSM a eventi formativi. Ricordo anche le riunioni con altri magistrati che poi sono stati gli iniziatori di DBP. Mi ricordo anche gli incontri a Bologna con i professori universitari e alcuni magistrati che già da anni si occupavano di PCT e di innovazione organizzativa; ho letto i loro libri. Ricordo come mettevano a fuoco la farraginosità e l'approccio normativo che c'è fino ad ora stato." (caso 31)

Il successo e l'attivismo di alcune esperienze ha ricevuto un sostegno rilevante anche dal contesto territoriale esterno all'ufficio:

"Ormai i tribunali funzionano lavorando dal basso, infatti abbiamo appena creato una "fondazione ... giustizia", con una parte dell'avvocatura e i commercialisti, la camera di commercio e l'università." (caso 1)

"Con la Provincia abbiamo delle convenzioni sulla mediazione familiare e per gli amministratori di sostegno (gli abbiamo dato un ufficio in tribunale per il front office). Abbiamo convenzione con (l'Università/con la scuola di specializzazione) per stage di 6 mesi affiancati ai giudici, anticipando un po' quello che è l'Ufficio del giudice." (caso 6)

"Con gli enti locali abbiamo organizzato il tavolo della giustizia, cui partecipa la provincia, il comune, la camera di commercio, gli industriali; ad esempio, ci ha permesso di ottenere il finanziamento dei cassaintegrati (caso 13)

"Abbiamo cominciato l'avventura DBP, e l'abbiamo arricchita con altro: il Tavolo della giustizia e lo sviluppo di rapporti con stakeholder utili ai nostri progetti." (caso 14)

"Noi abbiamo aperto ai soggetti esterni. Stiamo procedendo per protocolli di intesa, per creare piattaforme comuni, come fatto già con gli avvocati e con altri partner, al fine di ottimizzare l'ambiente di lavoro. Inoltre, questo Tribunale ha una propria specificità, ossia la Fondazione per la giustizia (il Tribunale è chiaramente estraneo alla fondazione), che istituti bancari, enti pubblici, etc. Lo scopo è quello di affiancare le iniziative del Tribunale che agisce come elaboratore di progetti." (caso 20)

Non mancano, in ogni caso alcune critiche all'impostazione e all'attuazione del progetto DBP.

"BDP ha sicuramente dato degli stimoli ma molti degli spunti che sono stati avviati non hanno avuto un seguito. C'è stata una ricognizione sulle competenze informatiche del personale che ha accertato i fabbisogni, ma poi non ci sono state risposte al dato emerso. È stata una fotografia che non ha portato altri esiti. Un'altra cosa è stata la redazione della carta dei servizi e del bilancio sociale che però si è fermato al 2010, ma non è stata trasferita la competenza per continuare a farlo. Io lo voglio fare ma non lo so fare." (caso 1)

"Il progetto ha inciso più sugli amministrativi che sui giudici, per questione di mentalità. Ci sono delle resistenze interne tra magistrati e avvocati all'utilizzo di strumenti innovativi come la consolle. Best practices ha lasciato al Tribunale l'analisi sulle attività fatta da qualcuno di esterno. Anche se si potrebbe andare anche più nel profondo. Io è come se mi fossi un po' visto dall'esterno per capire punti di forza e critiche alla mia attività, insomma un po' di autocritica. Ma serve un po' più di approfondimento dell'analisi. Mi piace il metodo ma dovrebbero stare di più sul campo e in maniera più analitica e approfondita anche in termini temporali." (caso 6)

"C'è bisogno di risorse finanziarie per realizzare poi quanto emerso con le società RTI. Il BRS è complicato da aggiornare, ci vorrebbe qualcuno che ci aiutasse." (caso 10)

"È stato troppo lasciato alla libera scelta, non c'erano criteri rigidi o indicazioni precise, i consulenti hanno deciso cosa fosse prioritario e importante. Ci siamo buttati immediatamente su 'facciamo questo o quell'altro' senza fare un'analisi delle priorità. Il risultato tutto sommato, e in maniera fortuita, è stato buono. La scelta del campo di intervento è stato legato alla presenza di attori volenterosi e capaci, che avessero comunque voglia di dedicarsi a questi tipi di progetti. Probabilmente invece bisognava privilegiare il civile o il penale che erano i settori che più avrebbero avuto bisogno. Forse anche a partire da quel momento, sulle cose da fare, sarebbe stato possibile approfondire le scelte, mentre invece abbiamo scelto di investire dove c'era disponibilità e competenze umane, dove c'era già il filone d'oro." (caso 13)

"La reazione dell'ufficio è stato di totale indifferenza fino a quando non si è attivata l'attività di somministrazione dei questionari. Il lavoro in parte è stato ignorato dagli altri magistrati e molti ancora lo ignorano... Mi autoaccuso di scarsa capacità di comunicazione interna. ... Il BRS non siamo neanche riusciti a stamparlo quest'anno. Non so che dire. Io per il Tribunale mi sono praticamente disinteressato. La Carta dei servizi: non è diffusa, non funziona, non la legge nessuno; ammetto di non sapere cos'è la carta dei servizi. L'approccio della consulenza è stato aziendalista. Focalizzato sull'attenzione all'utenza. I consulenti ci hanno aiutato grazie all'esperienza in altre sedi, relativamente alle resistenze organizzative. Tuttavia, il tempo del progetto non ha coinciso con la completa attuazione di quanto ideato: quando abbiamo implementato

l'articolazione tra front office (sportello) e back office delle segreterie, la consulenza stava già andando via. Quello che speravo di portare a casa e non è avvenuto: il sito del tribunale per me è stata un'occasione persa." (caso 31)

Infine, alcune annotazioni sono state riferite alla possibile continuazione di progetti analoghi a DBP:

"Bisogna conoscere e diffondere le prassi innovative, le buone pratiche dei tribunali. Ci vorrebbe una task force che veicoli la diffusione di buone pratiche. Il centro deve darci una guida. Una sorta di assistenza: una assistenza reale, facce amiche con cui confrontarsi." (caso 1)

"Dai consulenti ho capito che avevano una tecnica e un modo di approcciare i problemi che noi non avevamo. Anche la capacità di far emergere quale fosse la reale cosa che non funzionava. Poi avere conciliato esigenze opposte grazie all'autorevolezza del consulente e la gestione delle iniziative che hanno fatto emergere direttamente dal personale... Sono aspetti che si imparano da progetti come questo. Se tornasse un progetto simile aderirei sicuramente. Restano indietro molte cose che si potrebbero fare." (caso 13)

"Giudizio su DBP: è un progetto completo, non vorrei cambiare nulla, l'apertura che ha dato al senso dell'organizzazione è stata fondamentale. Non aggiungerei nulla..." (caso 5)

2.3. Sintesi

Osservando tutti gli elementi emersi dalle interviste effettuate e incrociandoli con le informazioni emerse dalle visite on-site, si può concludere – pur considerando che non si tratta di un campione statisticamente significativo – che anche in nel caso dei tribunali ordinari emerge una certa relazione tra il livello di coinvolgimento dei capi degli uffici e l'esito del progetto DBP nello specifico cantiere.

	Area	Sostegno (*) 1-3	Presenza di altri leader a sostegno di DBP SI/NO (**)	Risultati del cantiere 1-4 (***)
Caso 2	ROC	2	NO	1
Caso 9	ROC	2	SI	1
Caso 12 (intervista, ma arrivato a fine progetto)	ROC	3	NO	1
Caso 17 (no intervista; arrivato fine progetto)	ROC	1	NO	1
Caso 1	Non-ROC	2	NO	2
Caso 5	Non-ROC	3	SI	3
Caso 6	Non-ROC	2	SI	2
Caso 10	Non-ROC	2	NO	1
Caso 13	Non-ROC	2	SI	3
Caso 14	Non-ROC	3	SI	3
Caso 20	Non-ROC	3	SI	3
Caso 27	Non-ROC	2	NO	2
Caso 31	Non-ROC	1	SI	1

(*) Sostegno da parte del capo-ufficio: 3= sostegno con direzione; 2= sostegno senza direzione; 1=sostegno non evidente; X= mancanza di informazioni.

(**) Giudizio ricavato dal complesso delle interviste realizzate.

(***) Risultati del cantiere: 1: sotto media; 2= in media; 3= sopra media. Questo giudizio è espresso sulla base delle evidenze emerse e della documentazione raccolta nel corso delle visite effettuate.

"Sono vecchio e si poteva pensare anche ad una certa resistenza ma sono aperto all'innovazione se porta risultato. ... Ci sono resistenze, pensi che ci sono magistrati che scrivono ancora sentenze a penna e i cerco di convincerlo ad andare oltre. ... Da vicario ho aderito al progetto Best practices, che è passato davanti al mio segretario leggendo un articolo. E ora abbiamo aderito anche a nuovi progetti e speriamo che vada tutto per il verso giusto. ... Il progetto Best practices ci ha dato la conquista di una mentalità nuova, una presa di coscienza sulla diversa maturazione in atto, sulla bontà delle buone pratiche messe in campo. E questo è in atto e lo riscontro nell'entusiasmo tra i colleghi" (caso 8)

In questi tre casi il giudizio sull'attuazione del cantiere è positivo, pur se i livelli delle realizzazioni risultano decisamente diversi. Un elemento costantemente richiamato è quello della collaborazione con il contesto esterno, in primis l'Ordine degli avvocati.

"Abbiamo ottimizzato la fornitura di servizi per l'utenza e gli uffici, come ad esempio lo è stato per la riorganizzazione e razionalizzazione delle cancellerie penali. Abbiamo anche soddisfatto le necessità dell'utenza attraverso l'iscrizione in via telematica all'esame di avvocato, facendo anche una comunicazione postale. A questo proposito è stato creato un software, realizzato dalla società che ha seguito il progetto." (caso 7)

"Ho cercato di far fare un passo in avanti all'Ufficio attraverso un metodo di condivisione. Consulto la base sempre. ...Ho trovato un riscontro bellissimo. Sono contento. Non solo per me, ma anche per loro e grazie anche ai collaboratori. Il sito web è una delle conquiste importanti perché così cominciamo ad affacciarsi sul mondo. La giustizia si deve aprire. Abbiamo concepito il sito web anche per far partecipare la gente, renderla edotta sulla giustizia e favorire il controllo sul nostro operato. Dobbiamo essere una casa di vetro. Se uno fa il proprio dovere non ci sono problemi. L'obiettivo è portare sul web tutta la giurisprudenza del distretto in quanto è importante per gli avvocati e per le persone. ... Un altro obiettivo è il settore sicurezza. La materia della sicurezza negli Uffici Giudiziari deve interessare anche i magistrati. L'impegno richiesto per la sicurezza sul lavoro è continuo, considerato che la Corte di Appello amministra 150 persone." (caso 8)

"La prima priorità è stata quella di realizzare due organismi interni, l'ufficio innovazione e... lo staff del segretariato generale con competenze specifiche. Quindi, creazione di due strutture di staff. Poi riunione periodiche con il segretariato generale e con i presidenti e cancellieri del penale... Il personale di cancelleria è stato incaricato della realizzazione un di progetto e di un cronoprogramma di cui verrà verificata la fattibilità. Abbiamo utilizzato un metodo di analisi preciso: capiamo il problema, definiamo il progetto, si predispongono un cronoprogramma e i responsabili decidono. A volte facciamo cose a livello sperimentale. Es. ufficio unico spese liquidazioni di avvocato: abbiamo unificato in maniera sperimentale, abbiamo acquisito le risposte dagli utenti interni ed esterni e quindi poi lo abbiamo esteso. ... Il risultato è l'abbattimento, in meno di due anni, dei processi penali, in questo settore una tendenza molto più accentuata. Si è fermata la deriva, è stata invertita la tendenza. Anche nel civile abbiamo fermato e invertito. ... Il ricorso alle partnership è costante, ma i collegamenti sono di tipo istituzionale. Ci si muove con la presenza del Comune con cui si condividono le scelte, oppure con la Regione e la Provincia per le convenzioni; con le università per gli stage. Con l'Ordine degli avvocati abbiamo un rapporto privilegiato: è un'altra Italia; si fa carico e offre personale nei settori dove c'è un ritorno reciproco." (caso 29)

In questi uffici non sono mancate le difficoltà nell'attuazione di DBP, che vengono esplicitate in questi termini:

"Criticità di DBP: le criticità maggiori le abbiamo trovate nell'adozione degli applicativi informatici. Infatti, certe volte alcune migliorie informatiche devono essere riviste con la DGSIA." (caso 7)

"I magistrati hanno un difetto, guardare solo al proprio orticello (nel senso di essere concentrati sui propri fascicoli). Ho detto loro che bisogna collaborare alla gestione dell'Ufficio. ... Abbiamo elaborato degli obiettivi, alcuni realizzati e altri no per motivi concreti. Non è una giustificazione. Ad esempio, con gli avvocati abbiamo incontrato dei problemi nelle operazioni ... Inoltre, il problema del personale è una piaga in quanto stiamo superando il 25% di scopertura: chiediamo al personale sacrifici ulteriori e chiaramente la qualità inizia a scemare." (caso 8)

"Il problema è il personale. Chi arriva non riceve know-how... chi va via non trasferisce conoscenza. Per un ufficio con tassi di produttività elevati questa emergenza pesa tantissimo... Il rapporto con i consulenti è stato di elevato contenuto: professionalità e disponibilità impeccabili. DBP è stato quindi utile. Mancano però le sinergie. Ci affidiamo alle professionalità che non ci devono far spendere nulla perché non abbiamo budget. (caso 29)

Per il futuro, si auspica un proseguimento di questo tipo di interventi; un presidente, in particolare, si è espresso in questi termini:

"Sono sicuramente favorevole che questa strada prosegua, come con altri progetti di cui si sta discutendo. Ci credo perché da questo percorso possiamo avere un risultato. Quello che arriva per noi è una manna. Vorrei che l'organizzazione (il Ministero) fosse più vicino agli Uffici Giudiziari. A volte facciamo i Don Chisciotte e non ce lo possiamo permettere. Serve un indirizzo univoco e che si sta lavorando in quest'ottica, lo si deve comunicare anche verso l'esterno." (caso 8)

3.1. Sintesi

Nel caso delle corti d'appello e delle procure generali, l'analisi è fortemente condizionata dalla presenza di un numero significativo di mancate risposte. Le risposte valide segnalano una significativa adesione dei capi degli uffici, fattore che risulta associato ad un positivo esito del relativo cantiere.

	Area	Sostegno (*) 1-3	Presenza di altri leader a sostegno di DBP SI/NO (**)	Risultati del cantiere 1-4 (***)
Caso 7	-	3	SI	2
Caso 8	-	3	SI	2
Caso 11 (intervista non rilasciata)	-	1	NO	1
Caso 15 (intervista non rilasciata)	-	1	NO	1
Caso 28 (intervista rilasciata con modalità non valide per la trascrizione e senza risposte specifiche rispetto ai temi affrontati)	-	1	NO	1
Caso 29	-	3	SI	3

(*) Sostegno da parte del capo-ufficio: 3= sostegno con direzione; 2= sostegno senza direzione; 1=sostegno non evidente; X= mancanza di informazioni.

(**) Giudizio ricavato dal complesso delle interviste realizzate.

(***) Risultati del cantiere: 1: sotto media; 2= in media; 3= sopra media. Questo giudizio è espresso sulla base delle evidenze emerse e della documentazione raccolta nel corso delle visite effettuate.

fare vita istituzionale. Io sono, invece, gratificato del mio lavoro organizzativo; ora finalmente anche il Csm sottolinea e fa controlli sulle capacità di gestione e sulla ragionevole durata del processo.” (caso 35)

Le attuazioni scaturite da DBP sono giudicate positivamente, anche per il metodo utilizzato:

“Noi abbiamo voluto condividere uno schema di processo civile minorile con gli avvocati, mediante protocolli, convenzioni affinché si garantisca la rappresentanza e l’effettività della tutela. La tutela dei diritti della persona non solo formale ma anche effettiva perciò deve essere immediata nell’interesse preminente del minore.

Il giudizio è positivo con particolare riguardo ad alcuni interventi, quale la piattaforma social web in convenzione con l’Università degli Studi e in partenariato con il Comune. L’esperienza avviata con il Comune ha dovuto superare i limiti mentali e culturali degli operatori dei servizi alla persona, che inizialmente si vedevano violati nella propria autonomia. Ora si sviluppa anche una condivisione di linguaggio. Si sta conducendo la formazione del personale, che è un’operazione culturale prima che organizzativa.” (caso 21)

“Utilità di DBP: sensazione di aver aperto occhi sull’esterno, sugli stakeholder e sull’utenza. ... L’Ufficio aveva aderito per avere una verifica, per migliorare la propria funzionalità. Io avevo fatto un documento di stato dell’arte al momento di inizio della consulenza. Mi interessava avere verifica da altri saperi. Ciò ha contribuito a far maturare magistrati e cancellieri sul duro lavoro fatto per cambiare prassi secolari in tutta Italia. ” (caso 35)

“Col progetto e altri interventi abbiamo contribuito a limitare alcune cattive prassi, in una situazione in cui i cancellieri sono considerati solo come la segreteria dei magistrati, svilendo così la loro professionalità e le loro motivazioni.” (caso 35)

Nello stesso tempo, si sono dovute affrontare anche difficoltà, specie legate alla cultura organizzativa interna agli uffici, che ha influenzato anche le relazioni con i consulenti. Inoltre, anche le modalità procedurali del progetto DBP non hanno favorito il trattamento delle interdipendenze tra Procure e Tribunali per i minorenni.

“Nel settore penale c’era un alto verticismo burocratico, non funzionale ai processi di lavoro; avevo proposto una riorganizzazione; ma il nostro dirigente è troppo timoroso perché la riorganizzazione avrebbe premiato personale più giovane e motivato, e ciò andava a toccare il principio di anzianità, l’idolo della struttura burocratica delle nostre organizzazioni; non capacità ma anzianità. Non mi sono reso conto subito dell’importanza di intervenire su questo aspetto, e ho convinto il consulente proporre soluzioni più limitate. Ho sbagliato però... Però la faremo questa innovazione.” (caso 35)

“La stranezza del progetto è stata quella di non unificare nel progetto sia Procura che Tribunale: c’è alta interdipendenza!!! E poi sono state attribuite due consulenze diverse!”(caso 35)

4.1. Sintesi

Nel caso dei Tribunali e delle Procure per i minorenni, emerge un dato positivo in termini di sostegno al progetto da parte dei capi degli uffici, associato alla presenza di esiti che appaiono di livello positivo. Un ambito, questo, che sembra aver costituito uno dei due target-group (assieme ai Tribunali ordinari) che più hanno utilizzato l’opportunità offerta da DBP.

erano tutti nuovi per noi. Soprattutto io non avevo un taglio manageriale e di marketing. Alla fine quello che non siamo riusciti a fare è stato per una questione di tempistica."

Infine, vengono sviluppate alcune considerazioni in merito alle carenze di questa fase e alle aspettative per una nuova edizione:

"Mi aspettavo che DBP fosse occasione per un maggior scambio e diffusione delle best practices. Io stesso in queste occasioni ho riadattato alcune idee prese da altri. Ad esempio la gestione dei tempi.

In una seconda edizione si potrebbe vedere di affinare alcune tecnologie, tipo le cartelle condivise; realizzare più incontri. Sarebbe utile una sorta di aggiornamento del progetto. Perché lo slogan era miglioramento delle performance senza costi aggiuntivi. E questo è stato fatto. Ma molti altri uffici del giudice di pace, in particolare i coordinatori, avrebbero bisogno di aprirsi al mondo.

6. Sintesi con riferimento alle domande di ricerca

Rispetto alle domande che hanno fatto da riferimento per l'analisi, il complesso delle interviste fa emergere – in sintesi – le seguenti caratteristiche:

- il sostegno al progetto DBP è stato esteso ma non generalizzato; la debolezza delle azioni di coinvolgimento/comunicazione così come il turn-over dei capi degli uffici hanno, in alcuni casi, influenzato l'adesione dei capi degli uffici e causato de-certificazione e carenza di sostegno, con ripercussioni sui risultati ottenuti (poiché solo in pochi casi ciò è stato compensato dalla presenza di altri leader interni); questo fattore ha pesato maggiormente negli uffici in area ROC;
- l'attuazione dei cantieri è giudicata positivamente nella maggior parte degli uffici, ma non mancano critiche alla consulenza, in particolare sotto il profilo per quanto riguarda la conoscenza puntuale dei processi di lavoro degli uffici giudiziari; ma non mancano neppure alcune critiche all'azione delle istituzioni centrali; tuttavia, emerge in modo evidente l'apporto del progetto DBP alla definizione di un nuovo paradigma che caratterizza il ruolo del capo degli uffici giudiziari, basato sull'attenzione agli aspetti organizzativi interni e inter-organizzativi, al governo dei fenomeni inter-organizzativi e di filiera, alle relazioni con il territorio;
- le difficoltà incontrate sono molteplici e di rilevante attenzione per i programmi futuri; per alcuni uffici, la carenza numerica e di competenze del personale amministrativo costituisce un vincolo rilevante; la relazione tra uffici in alcuni casi è stata scarsamente efficace, finendo per limitare i risultati dei progetti: in tal caso è necessario rafforzare la cultura dei capi degli uffici sulla rilevanza dei disegni progettuali in partnership; le relazioni con il territorio locale presentano anch'esse disomogeneità significative;
- tuttavia, anche le interviste mostrano ciò che emerge dalle analisi sul campo, e cioè la capacità di alcuni capi di uffici (e di altri leader interni) di mobilitare risorse interne ed esterne (pur in presenza di ostacoli di contesto) per perseguire innovazioni; per supportare ancor più i processi di cambiamento la richiesta è quella di disegnare progetti: a) basati su obiettivi più precisi e tempi di attuazione maggiori; b) supportati da una consulenza maggiormente consapevole delle caratteristiche del settore giudiziario; c) orientati all'introduzione massiccia di informatica; d) orientati a migliorare non solo il lavoro amministrativo ma anche e specialmente la giurisdizione, cosa che permetterebbe di ottenere anche una maggiore collaborazione da parte dei magistrati.

		ORIENTAMENTO AI RISULTATI ORGANIZZATIVI	
		-	+
		<p>COMUNITARIO</p> <p>Stile comunitario: alta socializzazione, bassa tensione verso i risultati organizzativi</p> <p>I magistrati enfatizzano uno stile di gestione dell'incertezza in un ambiente in mutamento sperimentando e agendo collettivamente. La flessibilità è la chiave gestionale. Le procedure sono aperte all'interpretazione e la creatività è incoraggiata quando è appropriata per "una giusta causa".</p> <ul style="list-style-type: none"> - FLESSIBILITA' - EGUALITARISMO - NEGOZIAZIONE - FIDUCIA - COLLEGIALITA' 	<p>RETICOLARE</p> <p>Stile basato sulla costruzione e continuità di ampie reti di cooperazione: alta socializzazione, elevata tensione verso i risultati organizzativi</p> <p>I magistrati enfatizzano la visione comune di ciò che deve essere perseguito. Politiche e procedure derivano dal consenso di magistrati, staff amm.vo e gli altri soggetti del sistema giudiziario.</p> <p>Obiettivi e risultati sono focalizzati sui bisogni e domande della collettività e non (solo) sulla base di chi dirige l'ufficio</p> <ul style="list-style-type: none"> - CONSENSO DEI MAGISTRATI - INNOVAZIONE - VISION - ORGANIZZATIVA/POSIZIONAMENTO - LAVORO IN TEAM - SVILUPPO RISORSE UMANE
SOCIALIZZAZIONE INTERNA			
		<p>AUTOGESTIONE</p> <p>Stile orientato all'autonomia: bassa socializzazione, bassa tensione verso i risultati organizzativi</p> <p>I magistrati enfatizzano lo stile che permette ad ogni magistrato di gestire le attività secondo le proprie specifiche preferenze. La gerarchia centralizzata è rifiutata poiché ogni magistrato esercita la propria scelta sulle procedure chiave e sulle politiche organizzative in base alle proprie attitudini. Esiste un limitato consenso sulle performance da ottenere.</p> <ul style="list-style-type: none"> - AUTOGESTIONE - INDIPENDENZA - LEALTA' PERSONALE - SOVRANITA' - CONTINUITA' DELLE PROCEDURE CON IL PASSATO 	<p>GERARCHIA</p> <p>Stile gerarchico: bassa socializzazione, alta tensione verso i risultati organizzativi</p> <p>I magistrati enfatizzano relazioni strutturate basate sulle norme e sulle procedure stabilite che governano chi deve fare cosa, come e quando per raggiungere gli obiettivi <i>generali</i> dell'ufficio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ORIENTAMENTO ALLE NORME - PROCEDURE STANDARDIZZATE - CHIARA CATENA DI COMANDO - ENFASI SUL MERITO - AMMINISTRAZIONE CLASSICA (burocrazia)

L'incrocio tra i due continuum consente di formare quattro quadranti, con altrettanti tipi ideali di stile direzionale.

Lo stile denominato "**Gerarchia**" è caratterizzato da:

- elevato orientamento ai risultati organizzativi;
- basso livello di socializzazione interna.

È basato su una chiara catena del comando, che attribuisce al capo dell'ufficio e alle altre posizioni di vertice una specifica autorità nel definire obiettivi e modalità di lavoro. Norme e procedure costituiscono il riferimento per la condotta individuale e il coordinamento interno.

Lo stile denominato "**Autogestione**" è caratterizzato da:

- basso orientamento ai risultati organizzativi;
- basso livello di socializzazione interna.

È basato sul rigoroso rispetto dell'autonomia professionale. L'attenzione è sullo sviluppo delle competenze individuali, sull'indipendenza e l'autogestione, quali fattori che possono garantire la gestione della giurisdizione in relazione alla specificità dei casi e al rapporto non mediato del magistrato con l'interpretazione delle norme.

Lo stile denominato "**Comunitario**" è caratterizzato da:

- basso orientamento ai risultati organizzativi;
- alto livello di socializzazione interna.

È basato su una forte condivisione interna tra i membri dell'ufficio circa le modalità attraverso cui affrontare le eccezioni caratteristiche di un ambiente in forte mutamento. Fattori rilevanti sono considerati la collegialità, la fiducia tra membri della stessa comunità professionale, la flessibilità interna.

Infine, lo stile denominato "**Networking**" è caratterizzato da:

- alto orientamento ai risultati organizzativi;
- alto livello di socializzazione interna.

È basato sulla costruzione di relazioni estese con l'ambiente esterno, come modalità per definire visioni, strategie di intervento, così come per ottenere feedback riguardanti l'efficacia dell'attività. Fortemente orientato all'innovazione.

Con riferimento ai quattro stili direzionali identificati dal modello, ci si può chiedere come si posizionano i capi degli uffici intervistati.

Le procure della repubblica sono caratterizzate da una normativa che attribuisce al procuratore-capo un ruolo con alcuni tratti tipici della gerarchia, seppure attenuati da vari principi a tutela dell'autonomia di aggiunti e sostituti. Molti di essi hanno anche raffreddato le ipotesi di una forte spinta verso le interazioni con l'esterno; si argomenta, a questo proposito, che un forte orientamento alle partnership con soggetti esterni contrasterebbe con l'eventualità che gli stessi partner possano essere oggetto di indagini. Ma non mancano eccezioni rispetto a questa posizione.

Le interviste hanno fatto emergere in una serie di casi (5 su 11) il forte impulso imposto dal capo dell'ufficio nell'attuazione di progetti di modernizzazione; un segnale dell'utilizzo dei poteri gerarchici per orientare lo sviluppo organizzativo della struttura. Diversamente da quanto ipotizzato, è significativo anche il numero dei casi in cui è stata sottolineata l'importanza delle relazioni con soggetti esterni, cosa che segnala attività coerenti con lo stile "networking" (6 su 11). La maggioranza delle interviste (almeno 8 su 11) fa emergere, tuttavia, un orientamento verso lo stile "comunitario", con una accentuazione degli intervistati su termini quali: coinvolgimento, condivisione, definizione di obiettivi comuni. Solo in alcuni casi (2 su 11) sembra più accentuato il richiamo ai caratteri tipici dello stile "autogestione".

I tribunali ordinari sono, tra gli uffici giudiziari, quelli che più sembrano avere politiche gestionali orientate al networking; almeno 6 intervistati su 13 hanno sottolineato la rilevanza delle relazioni con soggetti locali per migliorare le prestazioni e ottenere risorse aggiuntive. Nello stesso tempo, questa scelta è accompagnata – in alcuni casi (5 su 13) – anche dalla accentuazione del ruolo del presidente in senso gerarchico. Mentre la tradizionale concezione del ruolo del presidente del tribunale è quella del "primo tra pari", garante dell'autonomia e dell'indipendenza del giudice, l'esigenza di innescare e governare rapidamente processi di modernizzazione sta mettendo in luce l'esigenza di ricorrere a capacità direzionali tipiche del capo di un'organizzazione. Emergono, quindi, dichiarazioni che sottolineano l'utilizzo di piani per orientare i comportamenti interni e l'enfasi sugli skill in grado di motivare e dirigere il personale.

Nel complesso, tuttavia, lo stile comunitario sembra essere quello maggiormente preferito da presidenti, (8 su 13 intervistati), poiché si sottolineano fattori come la collegialità delle decisioni, la condivisione di strategie d'azione, ecc.

Decisamente ridotte, invece, le interviste che apertamente richiamano l'esigenza di mantenere un approccio in grado di salvaguardare l'autogestione da parte dei singoli (2 su 13).

Per quanto riguarda le corti d'appello, il limitato numero di intervistati non permette di individuare tratti prevalenti. I giudizi espressi fanno emergere elementi che coprono tutti i quattro stili del modello, con una prevalenza di quello "comunitario" (almeno 3 su 4 intervistati richiamano fattori di questo tipo). Mentre un caso ciascuno appartiene sicuramente ad ognuno dei tre altri stili.

Lo stesso commento riguarda i Tribunali per i minorenni, a causa delle due sole interviste complete disponibili. In un caso, emerge un'esperienza che unisce aspetti gerarchici (connessi al ruolo assunto dal presidente dell'ufficio di presidio dei progetti di innovazione) con elementi tipicamente "comunitari" (espressi dall'enfasi sul lavoro di gruppo, sulla condivisione degli obiettivi e sulla delega). In un altro caso, invece, l'accoppiata degli stili è tra l'orientamento "comunitario" e quello di "networking", supportato dall'esigenza per questi uffici di una forte relazione con le istituzioni locali che si occupano di servizi sociali e servizi educativi.

Ciò che emerge, nel complesso, sono le seguenti traiettorie, influenzate dai progetti di modernizzazione e innovazione:

- una limitata enfasi sullo stile "autogestione"; l'autonomia e l'indipendenza della magistratura sono sempre richiamati, ma non nel senso di giustificare modalità gestionali lasciate all'auto-coordinamento e alle preferenze individuali dei singoli professionisti;
- una certa tendenza, specie nei tribunali ordinari, ad introdurre una nuova concezione del ruolo del capo dell'ufficio, attraverso il riconoscimento degli spazi di autonomia esistenti a livello locale (il cosiddetto "margine di manovra") e della rilevanza di assumere alcuni poteri direzionali tipici dello stile gerarchico; questo, tuttavia, unito ad un forte orientamento all'innovazione e al networking, e cioè alle relazioni con l'esterno;
- anche negli uffici con una moderata propensione all'innovazione, l'irruzione delle esigenze di modernizzazione – perlomeno attraverso l'informatizzazione degli uffici – ha reso esplicita l'esigenza di una gestione dell'organizzazione, mediante processi di condivisione delle scelte e di coinvolgimento del personale, compreso quello amministrativo.