



UNI 4 JUSTICE

UNIVERSITAS PER LA GIUSTIZIA. PROGRAMMA PER LA QUALITÀ DEL SISTEMA GIUSTIZIA E PER L'EFFETTIVITÀ DEL GIUSTO PROCESSO

AZIONE 2.1

MODELLI ORGANIZZATIVI E DEI PROCESSI PER L'ARRETRATO

MODELLI DI UFFICIO PER IL PROCESSO CON CLUSTER DI INDICATORI DI RENDIMENTO ASSOCIATI

PARTE 2:

**MODELLAZIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI E LAVORATIVI
SOTTOPOSTI ALLA SPERIMENTAZIONE**

Lista degli autori

Nome	Ateneo
Coordinatore	
Prof. Venier Francesco	Università degli Studi di Trieste
Autori	
Dott.ssa Biagiotti Alice	Università di Urbino
Dott. Bonutti Antonio	Università degli Studi di Trieste
Dott.ssa Ravasini Valentina MBA	Università degli Studi di Trieste
Dott. Salotti Gabriele	Università degli Studi di Trieste
Avv. Silvano Clara Ph.D	Università degli Studi di Trieste
	Università degli Studi di Trieste

Sommario

Lista degli autori	2
1. INTRODUZIONE	2
2. CRITICITA' RISCONTRATE	3
3. NOTA METODOLOGICA	4
4. RISULTATI DELLE ANALISI E PROPOSTE TEORICO-PRATICHE	6

1. INTRODUZIONE

In occasione delle attività di progetto Uni4Justice ogni gruppo di lavoro distrettuale ha avuto la possibilità di avvicinarsi ulteriormente agli ambienti lavorativi dei rispettivi Uffici Giudiziari. Oltre alle analisi già compiutamente descritte in altre schede di deliverable, il gruppo di organizzazione dell'Università di Trieste ha cercato di raccogliere e rimodellare le osservazioni sulle modalità di lavoro della propria realtà locale, al fine di elaborare un insieme di suggerimenti pratici, che possano essere un punto di riflessione anche per altre realtà del territorio nazionale, oppure che possano essere rimesse in discussione in fasi successive a quella dell'attuale inserimento temporaneo della figura degli addetti all'ufficio per il processo.

Le analisi di seguito descritte sono, infatti, state alimentate anche da un confronto con i colleghi di progetto degli altri uffici distrettuali, così da poter generalizzare in assoluto suggerimenti organizzativi nell'ambito della Pubblica Amministrazione Giudiziaria.

Tutto ciò ha portato alla redazione di un manuale che descrive da un punto di vista teorico e pratico alcuni strumenti di analisi e ottimizzazione dei processi lavorativi, ma anche degli ambienti di lavoro e della qualità del lavoro individuale, passando per le difficoltà nell'affrontare il cambiamento e arrivando a suggerire tecniche di lavoro più flessibili.

Al fine di usufruire di uno strumento smart e adattabile alle esigenze di apprendimento e di tempo dei singoli, si è deciso di affiancare al manuale di approfondimento dei semplici video-podcast di supporto.

In conclusione, sull'onda della linea di intervento 3 "Attivazione e sperimentazione dei modelli e dei piani relativi alle azioni precedenti" si è ritenuto utile focalizzarsi sul livello macro delle attività degli UUGG, offrendo al singolo individuo strumenti di analisi collettiva o autoanalisi dei propri progressi lavorativi.

2. CRITICITA' RISCONTRATE

Il sistema Giustizia è caratterizzato da un alto livello di burocratizzazione, che ha l'ambizione di predeterminare e prevenire situazioni di disequilibrio sociale. Una qualunque struttura organizzativa che vi fa parte è quindi regolata da elementi normativi perentori dettati dalle Istituzioni centrali, che devono, però, essere recepite e adattate dagli uffici periferici. Tale adattamento continuo determina la creazione di ulteriori prassi interne che, nel lungo periodo, tendono ad essere percepite come obbligatorie e, quindi, immodificabili. L'avvento di ulteriori input esogeni da parte delle Amministrazioni centrali genera un susseguirsi di nuovi adattamenti periferici, che portano ad un conseguente rallentamento delle attività e ad un irrigidimento del sistema.

Sebbene la tecnologia e la digitalizzazione offrano potenti strumenti di ottimizzazione dei tempi di lavoro, spesso è l'aspetto umano ad impedirne la piena efficacia, sia per mancanza di competenze tecnico-informatiche del singolo, sia per le modalità di programmazione delle strutture informatiche. Un sistema digitalizzato che non viene predeterminato da una mappatura fattuale del quotidiano, ma imposta (per vari e anche condivisibili motivi) da un coordinamento esterno, comporta un ulteriore fase di adattamento degli individui a tali meccanismi, che possono però collimare con l'esperienza e il know-how di lavoro degli uffici periferici. Se a tutto questo si somma la presenza di una dualità nelle macro-attività istituzionali e la presenza di una doppia-dirigenza a garanzia del soddisfacimento di determinati criteri morali e sociali, sembra inevitabile la situazione di rallentamento delle attività.

È a questo punto che si ritiene utile riprendere le teorie organizzative, nonché le esperienze di enti pubblici e privati per offrire nuovi punti di riflessione, pur non mancando di descrivere il contesto normativo di riferimento e la situazione contingente attuale, anche con il supporto dell'Università di Urbino.

3. NOTA METODOLOGICA

A partire dalla documentazione di pre-analisi raccolta ai fini della definizione del progetto, sono state effettuate delle interviste e focus group a personale togato e amministrativo (D1.3 e D1.2). Nella prima fase sono stati coinvolti intervistatori con profili scientifici in ambito giuridico, mentre in una seconda fase agli assegnisti e borsisti con profilo aziendalistico è stato possibile entrare anche fisicamente all'interno delle strutture del Tribunale, così da osservare gli ambienti di lavoro, seppure per brevi periodi e in modo indiretto.

Al fine di avvalorare le osservazioni in loco, gli assegnisti e borsisti coinvolti nella prima fase sono stati successivamente re-intervistati secondo uno schema di analisi qualitativa di contesto.

Sulla base delle indicazioni del team leader di progetto, attraverso una serie di domande preordinate, assegnisti e borsisti di giurisprudenza hanno condotto delle interviste al personale amministrativo del Tribunale di Trieste e Gorizia. I colloqui in oggetto avevano l'obiettivo di identificare le criticità di nuovi ruoli organizzativi istituiti dal D.lgs. 151/2022 che ha introdotto gli addetti all'Ufficio per il Processo.

Al fine di ottemperare agli obiettivi del PNRR alla base del progetto PON Uni4Justice, le criticità più evidenti identificate all'interno dei Tribunali di Trieste e Gorizia sono state:

- scarsità di preparazione tecnica e teorica del nuovo personale UPP
- generale situazione di sottorganico

Posto che il primo punto è oggetto di un altro sottogruppo di lavoro, si sceglie di focalizzarsi sulle necessità organizzative nell'ambito Giustizia sul territorio.

La situazione di sottodimensionamento, infatti, può dipendere da molteplici fattori, ma la maggior parte degli intervistati ha posto l'accento sull'AMBIENTE ORGANIZZATIVO.

Posto che l'ingresso in Tribunale comporta notevoli aggravii amministrativi, si è scelto di reperire maggiori informazioni raccogliendo le impressioni di coloro che hanno svolto le interviste di cui sopra e, per questo, si parla di "interviste di secondo livello".

Le osservazioni degli operatori amministrativi maggiormente indicative riguardano:

- il lavoro per emergenza
- il rapido turnover dei nuovi assunti

Di conseguenza, tramite il seguente questionario, si vuole andare ad indagare il modello organizzativo in generale, per poter poi comprendere la collocazione di quello specifico degli UPP.

Il focus delle domande è sulla conferma di:

- un ambiente che non pone la persona al centro delle attività
- un ambiente di lavoro per emergenza

INTRO

Buongiorno, la ringraziamo per la partecipazione.

Vorremmo porre solo alcune domande per avere una visione più chiara dell'ambiente del Tribunale a Trieste/Gorizia, cercando di cogliere le informazioni che non sono emerse dalle trascrizioni delle interviste principali.

Possiamo registrare?

A. Caratteristiche dell'intervistato (assegnista/borsista U4J)

- *Qual è il suo background? Giurista / Aziendalista / Informatico / Sc. Politiche*
- *Quale ruolo ha nel progetto? Assegnista / Borsista*
- *Svolge anche una professione o altra attività? Se sì, da quanto tempo?*

B. AMBIENTE ARCHITETTONICO

- *Può descrivere gli ambienti lavorativi del Tribunale? Ad esempio, illuminazione, silenzio/rumore, spazio interno, odori, pulizia, gradevolezza, condizioni di lavoro idonee, servizi igienici nelle vicinanze e decorosi, barriere architettoniche ...*

C. MODALITA' DI LAVORO

- *Quante interviste ha condotto?*
- *Quali ruoli ricoprivano gli intervistati?*
- *Gli intervistati sembravano collaborativi?*
- *Ha dovuto attendere molto tempo prima di iniziare l'intervista? Quante volte sopra i 15 minuti?*
- *Gli intervistati conoscevano il progetto e i suoi obiettivi oppure ha dovuto spiegarglieli?*
- *Ha riscontrato delle interruzioni durante le interviste? Quante? Di che tipo? Può descrivere la situazione nel caso di interruzioni?*
- *c'è mai stata un'interruzione sugli argomenti per questioni normative? (privacy, segreti professionali o altro)*
- *Ha assistito e/o osservato scambi di informazione tra operatori? Come le sembravano? Cordiali, agitati, attinenti/personali...*

B. RELAZIONI GERARCHICHE E AMBIENTE

- *qualcuno ha mai parlato favorevolmente di iniziative interne?*
- *e di proprie proposte accolte dai superiori? contribuiscono al miglioramento dei processi organizzativi?*
- *Qual è la percezione dei rapporti gerarchici?*
- *Gli strumenti a disposizione degli intervistati, sono adeguati allo svolgimento del loro lavoro?*

Nelle ultime fasi di progetto, sono stati somministrati dei questionari all'interno di tutti i distretti del Consorzio, di cui si è potuto analizzare il contenuto a livello locale, ed è stato poi possibile effettuare un confronto a livello inter-distrettuale, sia in occasione di incontri ufficiali che informali.

Di particolare rilievo sono stati gli incontri formali, in occasione dei quali sono stati raccolti i fabbisogni formativi del Tribunale di Trieste e Gorizia, sia per l'ambito civile che penale: seppure la maggior parte delle richieste vertesse su tematiche tecnico-giuridiche, dettate dall'introduzione di importanti riforme normative, molte facevano trapelare la necessità di una standardizzazione nelle pratiche operative; inoltre, grazie ad alcune riflessioni condivise sono emerse anche delle necessità di ordine puramente organizzative.

4. RISULTATI DELLE ANALISI E PROPOSTE TEORICO-PRATICHE

Il paradigma gerarchico attualmente in uso genera evidenti punti di criticità che si riflettono negativamente sull'ambiente di lavoro. Questo non dipende solo dagli spazi fisici, ma soprattutto dalle modalità di gestione complessiva della struttura e di inserimento degli uffici al suo interno.

Un sistema di tipo top-down mirerebbe all'ambizioso obiettivo di organizzare una struttura complessa con modalità agili, capaci di rispondere rapidamente alle direttive esterne. Ciò può essere relativamente semplice grazie alla creazione di una nuova organizzazione, ma per riorganizzare una struttura consolidata e fondante del sistema giudiziario nazionale con alle spalle decenni di standardizzazione e formalismo burocratico, il cambiamento semplicemente calato dall'alto non è minimamente efficace.

La complessità strutturale e di scopo di un ufficio giudiziario lo rende centro di molteplici flussi di lavoro ad alto impatto su diverse realtà esterne. Tuttavia, l'elevata burocratizzazione di attività e rapporti interni/esterni comporta rigidità organizzativa e progressiva paralisi. Come in molte organizzazioni, ciò porta a concentrarsi sulla gestione quotidiana, perdendo di vista il contesto complessivo.

Si consiglia quindi il Tribunale di ristabilire la propria presenza nell'ecosistema della giustizia ripartendo dal suo scopo fondamentale, la sua ragione d'essere, il suo meccanismo di base di **creazione di valore**, che non è economico ma sociale: Il tribunale esiste al fine di fornire un servizio fondamentale al funzionamento della Società, che è **la pronuncia della decisione giudiziaria**.

In questo modo, per ogni flusso di lavoro e per ogni attività che lo compone, sarà possibile chiedersi: "Qual è l'output di questo flusso di lavoro? Come lo posso misurare? Questo output contribuisce alla creazione di valore? Se sì, il flusso/attività che lo genera è migliorabile? Se no, è eliminabile? Se non è eliminabile è migliorabile".

Queste sono alcune domande base, ma la metodologia di analisi dei processi organizzativi proposta nel manuale è molto più articolata e mira ad individuare ed analizzare:

- La sequenza di attività di un processo organizzativo;
- Gli attori interni/esterni nelle singole fasi;
- Le interazioni necessarie tra gli attori;

- Gli output di ogni processo.

Un tale sistema di mappatura può innanzitutto aiutare a distinguere tra fasi e tempistiche necessarie ex-lege da quelle auto-determinate internamente. Da questo deriva solitamente l'identificazione di ripetizioni nelle attività oppure di rallentamenti obbligati (c.d. "colli di bottiglia") all'interno del flusso di lavoro, potendo quindi operare una re-distribuzione delle risorse, sia umane che materiali. Molte volte questa "liberazione" di risorse viene percepita negativamente, ma in un contesto in continua emergenza operativa, questa redistribuzione deve essere vista come l'opportunità di diminuire il carico di lavoro del singolo e rendere più efficiente ed efficace l'attività. Data l'alta preparazione tecnica richiesta ai dipendenti di un Ufficio Giudiziario, ciò comporta una maggiore tranquillità nelle fasi critiche di decisione, con l'immediata conseguenza di poter offrire una maggiore qualità del servizio giudiziario, di alto livello umanistico, intellettuale e sociale.

Già qui è, quindi, ravvisabile un miglioramento della qualità del lavoro e conseguentemente dell'ambiente di lavoro.

Eppure, la resistenza al cambiamento è intrinseca nelle nostre culture personali e organizzative, perché ritenute più rischiose e dispendiose in termini di energia.

L'introduzione di un sistema di mappatura e ridisegno dei processi organizzativi certamente implica uno sforzo nell'assimilare la prospettiva di una forma mentis più organizzata. Inoltre ampliare il proprio linguaggio in direzione di altri ambiti disciplinari, come la scienza dell'organizzazione, aiuta nella comunicazione. Per esempio, il mondo informatico, utilizzando l'output del lavoro di mappatura dei processi organizzativi, può meglio comprendere le funzionalità fondamentali di un flusso di lavoro e procedere alla sua digitalizzazione, offrendo sistemi sempre più allineati alle esigenze della struttura di riferimento.