

**Il progetto di potenziamento dei servizi del Tribunale di Venezia
mediante interventi organizzativi e di informazione/comunicazione**

Si è già parlato delle prospettive di attuazione del cosiddetto "Ufficio per il processo" previsto nel disegno di legge governativo; ricordo che l'Associazione Nazionale Magistrati ed il CSM da anni auspicano la creazione di un "Ufficio del giudice".

Si tratta in entrambi i casi di fornire al magistrato quel supporto logistico la cui mancanza oggi frena in misura importante la possibilità di far fronte al carico giudiziario; mi pare superfluo ricordare che una struttura di supporto è a disposizione di quasi tutti i magistrati del pianeta, essendo di tutta evidenza come nessun professionista e nessun alto funzionario pubblico al mondo, e neppure in Italia, possa operare da solo, senza collaboratori.

Quello del magistrato italiano è quindi un caso unico di alto funzionario privo di struttura di collaborazione, e ciò spiega, almeno in parte, la lentezza della nostra giustizia.

Spesso sento parlare della necessità di aumentare il numero dei giudici, togati od onorari che siano; sono invece convinto che i giudici in Italia siano oggi anche troppi, ma male utilizzati.

Quale avvocato, quale notaio sarebbe in grado di esercitare la professione se fosse privo di collaboratori?

Recentemente ho ottenuto, grazie ad una convenzione con l'Ordine degli Avvocati di Venezia, l'assegnazione di una praticante al secondo anno di tirocinio forense, che si sta rivelando una collaboratrice preziosa, anche perché nel corso del primo anno di tirocinio aveva già acquisito quella conoscenza pratica degli Uffici che, purtroppo, la Facoltà di Giurisprudenza non fornisce ai propri studenti; proprio la collaborazione con gli Ordini Forensi potrebbe aiutare a sperimentare da subito le possibilità operative del costituendo Ufficio per il processo.

Ricordo che, prendendo spunto dal disegno di legge approvato in data 23 maggio 2007 dal Consiglio dei Ministri, il Ministero della Giustizia fin dal 18 giugno 2007 ha proposto al CSM di partecipare, da subito, all'attuazione di un progetto pilota di sperimentazione, che potesse offrire agli Uffici giudiziari un'occasione immediata per costruire modelli virtuosi di riferimento e funzionamento, impostando la loro organizzazione interna per assicurare ai magistrati una assistenza qualificata.

In tale progetto è già stato coinvolto anche il Ministero dell'Innovazione.

Con missiva del 13 settembre 2007 il Capo Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria ha specificato che l'obiettivo da raggiungere è quello dell'ottimizzazione delle risorse e dell'accelerazione dei processi, mediante una ristrutturazione degli uffici che si sostanzia nella creazione di un supporto concreto e di qualità alla giurisdizione, attivando alcuni laboratori locali di analisi e sperimentazione presso gli Uffici giudiziari.

In data 14 novembre 2007 il CSM, su proposta della Settima Commissione, ha deliberato di collaborare con il Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria nell'attività di sperimentazione del progetto pilota dell'Ufficio per il processo, anche nell'ambito di laboratori locali di analisi e sperimentazione, tenendo conto del ricordato disegno di legge e definendo la sperimentazione "estremamente opportuna" per poter modellare ed adattare il modulo organizzativo alle diverse molteplici esigenze e le tipologie degli Uffici, osservando testualmente che "ove non si attuasse una preventiva sperimentazione coordinata a livello nazionale, in assenza della necessaria esperienza organizzativa... l'adozione del nuovo modello si potrebbe tradurre o in una sperimentazione permanente o nel mantenimento di vecchi modelli organizzativi, con la sola modifica della denominazione delle strutture di cancelleria già esistenti".

Tale invito mi è parso estremamente opportuno, e cade in un momento favorevole perchè, ispirandosi a quanto già realizzato con successo dalla Procura della Repubblica di Bolzano negli anni scorsi, fin dal 30 luglio di quest'anno il Tribunale di Venezia ha inoltrato al Ministero un progetto, realizzato con la collaborazione dell'Università di Padova, denominato *"Potenziamento dei servizi del Tribunale di Venezia mediante interventi organizzativi e di*

informazione/comunicazione", progetto già all'esame della Regione Veneto per l'assegnazione di un finanziamento da parte del Fondo Sociale Europeo.

Debbo dire che, grazie anche ad una positiva sinergia con l'Ordine degli Avvocati distrettuale, il progetto è già stato valutato favorevolmente dalla Regione e proposto per il finanziamento.

Le note difficoltà del bilancio statale generano un diffuso pessimismo circa la possibilità concreta di realizzazione da parte del Ministero del progettato Ufficio per il processo, ma gli accordi già raggiunti con l'Ordine degli Avvocati di Venezia per ottenere la collaborazione di praticanti avvocati ed i contatti in corso con il Fondo Sociale Europeo fanno ben sperare per l'avvio, quanto meno, della sperimentazione a Venezia.

Ho con me copia della prima stesura del progetto, e non so se il qui presente professor Nicola De Carlo mi autorizzerà a diffonderla; posso comunque brevemente riassumere il contenuto di questo innovativo progetto, predisposto in adesione alla circolare ministeriale 23 maggio 2007 protocollo 2104.U che ha richiamato, fra le buone pratiche già poste in essere, i risultati ottenuti dalla Procura della Repubblica di Bolzano.

So che molti colleghi hanno ritenuto non replicabile ciò che è stato realizzato in tale Ufficio, considerando la sua specificità territoriale e la ridotta dimensione; non condivido questa valutazione, e proprio per questo cercheremo di replicare l'iniziativa in un Ufficio di medie dimensioni, quale è il Tribunale di Venezia.

Abbiamo cercato nel redigere il progetto di tener conto di due elementi essenziali nella moderna organizzazione del lavoro, elementi purtroppo assolutamente negletti nell'odierna impostazione burocratica del lavoro giudiziario: la valorizzazione, accanto agli aspetti organizzativi, strutturali e strumentali, delle persone che operano all'interno della struttura e l'attenzione agli utenti esterni.

Vi confesso che inorridisco quando sento definire negli atti burocratici "unità" le persone che lavorano nei nostri uffici; tutti gli imprenditori sanno che, se trattassero in tal modo il loro personale, il fallimento dell'azienda sarebbe assolutamente certo ed imminente.

Ci proponiamo quindi di attuare una costante e vigile attenzione alle persone operanti nelle nostre strutture ed a quelle che sono destinatarie di servizi.

In realtà, non è che la Pubblica Amministrazione ufficialmente ignori tale necessità; la direttiva 24 marzo 2004 sul benessere organizzativo richiede infatti alle pubbliche amministrazioni di intervenire per "valutare e migliorare il benessere all'interno della propria organizzazione, rilevando le opinioni dei dipendenti sulle dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro e realizzando opportune misure di miglioramento per valorizzare le risorse umane, aumentare la motivazione dei collaboratori, migliorare i rapporti tra dirigenti e cooperatori, accrescere il senso di appartenenza e di soddisfazione dei lavoratori per la propria amministrazione".

Dobbiamo ora agire per dare attuazione a tale direttiva; posso testimoniare che le azioni concrete già attuate all'interno della Sezione da me coordinata hanno dato in breve tempo risultati positivi, migliorando il clima generale lavorativo e portando a significativi aumenti di produttività.

Gli studiosi insegnano che "l'efficienza/efficacia dell'organizzazione, nonché la performance individuale, sono fortemente condizionate dal grado di soddisfazione/motivazione di coloro che vi operano".

Ricordo ancora lo stupore dei miei cancellieri quando ho cercato di spiegare loro la differenza tra fordismo e toyotismo; tutti sanno che oggi il gruppo Toyota è il primo produttore di automobili del mondo, avendo superato la General Motors, ma non tutti sanno che il risultato è stato ottenuto modificando il rapporto tra l'azienda ed i suoi dipendenti.

Intendiamo poi sviluppare le relazioni con i cittadini e con gli avvocati, potenziare e armonizzare i flussi informativi ed affermare il diritto dei cittadini in generale ad una efficace comunicazione pubblica; la comunicazione non deve più essere un segmento aggiuntivo e residuale dell'azione delle pubbliche amministrazioni, ma deve diventarne parte integrante, così come accade da decenni alle imprese che agiscono nel mercato dei prodotti e dei servizi.

Dobbiamo sviluppare la Carta dei servizi, il sito WEB e l'Ufficio Relazioni con il Pubblico, tenendo presente che la comunicazione consente di migliorare l'identità di una amministrazione, anche pubblica, favorendo la crescita del senso di appartenenza e contribuendo a porre su nuove basi l'immagine della sfera pubblica.

Ci proponiamo di partire da una ricerca mirata a produrre conoscenza, consapevolezza e opportunità di miglioramenti organizzativi e lavorativi, per poi passare alla fase di definizione e attuazione di un piano di interventi per l'incremento dell'efficacia/efficienza dell'organizzazione, operando in particolare nei seguenti settori:

1. struttura e ruoli organizzativi
2. innovazione tecnologica, ovviamente in collaborazione con la DGSIA
3. processi organizzativi
4. cultura organizzativa

ed adottando un sistema gestionale secondo la norma UNI EN ISO 9001:2000, mettendo a punto un manuale di gestione del sistema qualità, elaborando procedure a supporto di tale sistema che dovranno essere periodicamente verificate ed aggiornate in relazione ai risultati conseguiti.

Dovrà essere poi realizzata la Carta dei servizi, ridisegnando i processi organizzativi anche in relazione all'esigenza di sviluppare più efficaci modalità interattive e di comunicazione nei confronti dei cittadini e degli avvocati; sono noti gli effetti largamente positivi in termini di ridotto afflusso alle cancellerie per effetto della possibilità di accesso ai fascicoli in via telematica, riconosciuta agli avvocati anche dal loro studio professionale.

Desidero concludere questo intervento ricordando la celebre frase del presidente Kennedy: "non chiedetevi cosa può fare l'America per voi, ma cosa potete fare voi per l'America".

Noi magistrati dobbiamo smettere di lamentarci per la carenza di personale e di mezzi e per l'oggettiva incomprendibilità di molte norme, che pure dobbiamo applicare; cominciamo noi per primi a "rimboccarci le maniche" ed a fare tutto ciò che ci è possibile fare, e solo dopo saremo legittimati a protestare con il potere legislativo ed il potere esecutivo per il loro cattivo operare. Personalmente sono un ottimista, e ritengo che, pur a legislazione invariata e con i mezzi attualmente a disposizione, possiamo migliorare in misura significativa l'efficienza del servizio giustizia.

Quando, in età forse ormai troppo avanzata, avendo già maturato il diritto alla pensione, ho avuto finalmente la possibilità di gestire una sezione del Tribunale, mi sono presentato ai miei collaboratori dicendo che mi attendeva un compito estremamente facile. Al loro stupore per tale affermazione, ho fatto notare che, per qualsiasi manager chiamato a dirigere un'azienda efficiente al 90%, il compito di portarla al 92% è decisamente arduo; ma per chi viene chiamato a dirigere un'azienda efficiente al 40%, raddoppiare il livello di produttività è estremamente facile.

Scusate per la provocazione, però se qualcuno è interessato posso dimostrare con i numeri che questa apparentemente audace tesi è stata confermata a posteriori dai fatti.

Grazie per l'attenzione.

Varese, 1^a dicembre 2007

Gian Maria Pietrogrande