

## Congresso nazionale di Magistratura Democratica

Sabato 10 febbraio 2007 ore 9.00

Sessione dedicata alla Organizzazione del lavoro negli uffici

@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@@

*“Io credo che ogni giudice, nella sua lunga carriera, incontri migliaia di cittadini: come imputati, come parti offese, come testimoni, come attori o come convenuti. Naturalmente non ricorderà quasi nessuna di queste persone. Ma ciascuna di queste migliaia, di questi milioni di persone, ricorderà quell'incontro come un'esperienza esistenziale indimenticabile.*

*Indipendentemente dal fatto che abbia avuto torto o ragione, ricorderà e giudicherà il suo giudice, ne valuterà l'equilibrio o l'arroganza, il rispetto oppure il disprezzo per la persona, la capacità di ascoltare le sue ragioni oppure l'ottusità burocratica, l'imparzialità come il pregiudizio.*

*Ricorderà soprattutto se quel giudice gli ha fatto paura o gli ha suscitato fiducia. Solo in questo secondo caso ne avvertirà e difenderà l'indipendenza come una sua garanzia, cioè come una garanzia dei suoi diritti di cittadino. Altrimenti possiamo esserne certi egli avvertirà quell'indipendenza come privilegio di un potere odioso e terribile”.*

*( dall'intervento di Luigi Ferrajoli al XIV congresso di MD ).*

## **L'organizzazione del lavoro negli uffici.**

1. **La scelta** di dedicare una delle due sessioni tematiche del prossimo congresso di Magistratura Democratica, all'organizzazione del lavoro negli uffici, dando ad essa un taglio seminariale ma aperto, ha un duplice significato. In primo luogo abbiamo voluto dare evidenza al fatto che oggi, assai più che in passato, l'assetto organizzativo degli uffici giudiziari condiziona il contenuto giurisdizionale della nostra attività; in secondo luogo abbiamo inteso rappresentare il fatto che dalla necessità di soddisfare una domanda di giustizia, penale e civile, senza precedenti per qualità e quantità, emergono i tratti di un nuovo profilo di magistrato, giudice e pubblico ministero, dalla cui maggiore sensibilità all'efficacia reale della funzione giurisdizionale dipende l'apertura di una nuova fase di espansione della tutela dei diritti secondo il progetto disegnato dalla nostra inesauribile Costituzione. Vogliamo però discutere insieme le luci e le ombre della nostra amministrazione, proprio perché se è vero che in crescita appare la consapevolezza dei significativi margini di miglioramento, dal suo interno, del sistema e della potenzialità innovatrice che la capacità di indirizzo e l'orientata destinazione delle risorse umane e materiali possono sviluppare, è però certamente vero che il degrado di *molti* e le molto serie difficoltà quotidiane di *tutti* gli uffici giudiziari, pur attribuibili talvolta a fattori differenti, che noi vogliamo distinguere caso per caso, sono il frutto di errate scelte politiche ed amministrative non solo di carattere generale.

2. **L'organizzazione del lavoro negli uffici**, la programmazione dei tempi di lavoro e di formazione del magistrato, la dislocazione delle risorse

individuali e di sistema costituiscono non solo gli strumenti indefettibili per la gestione ordinaria dell'amministrazione della giustizia ma il solo modo per affermare, nella realtà dei fatti, quel sistema di autogoverno, trasparente e responsabile, che auspichiamo e pratichiamo a partire dal CSM e dai Consigli giudiziari. Sappiamo bene che non tutto dipende da noi e, soprattutto, che molto non dipende dal singolo magistrato ed in particolare da chi tra noi non svolge funzioni direttive o semidirettive. Da sempre però abbiamo verificato ( sin dalle origini di Magistratura Democratica ) che sul terreno delle prassi comuni ( quand'anche inizialmente diffuse tra una minoranza di colleghi ) si costruiscono le basi, si anticipano i tratti essenziali, si attuano le possibili soluzioni della riforma *dall'interno* dei nostri palazzi ed, infine, si rende culturalmente e politicamente praticabile l'accoglimento delle richieste di riforma attraverso la paziente costruzione intorno ad esse, nel paese oltre che nelle sedi decisionali, del consenso necessario alla loro adozione. Proprio su questo terreno, quello dei rami inferiori dell'amministrazione della giustizia, la testimonianza individuale può diventare azione comune e promuovere il cambiamento dal basso.

**3. Tra i magistrati, nell'alternarsi di sfiducia ed impegno, non prevale la rassegnazione.** Ma è proprio per superare la legittima sfiducia di molti, impegnati, magistrati che è necessario partire dall'esame delle situazioni di maggiore degrado ed inefficienza. L'approccio difensivo, meramente rivendicativo, riflesso corporativo assai diffuso nella politica dei tempi moderni, non ci ha mai convinto ed appare destinato a fallire anche quando legittimamente riemerge nei momenti e nelle sedi di maggiore disagio.

Per tali ragioni ci appare ogni giorno più vecchio sia il modello di magistrato passivo esecutore di una volontà politica chiaramente predeterminata una

volta per tutte e risultano sempre più inadeguati modelli di organizzazione del lavoro e modelli di processo (civile e penale) disegnati secondo forme svincolate, astratte, lontane dai diritti controversi, dai beni contesi, dagli interessi in gioco. Con le debite distinzioni tra processo civile, penale, di esecuzione e di cognizione (occasioni nelle quali il potere organizzativo del magistrato nella funzione di direzione del procedimento assume necessariamente connotati diversi), tra i magistrati giudicanti e requirenti si manifesta in ogni caso la necessità di un processo organizzato e responsabilmente diretto ed orientato, per soddisfare le prescrizioni costituzionali dettate dagli art. 24, 97 e 111 della Costituzione, secondo le necessità del caso concreto e nella piena dialettica che vede il giudice partecipare al dialogo tra e con le parti.

**4). Questa più moderna idea di magistratura** ci appare l'unica in grado di superare la solitudine e le difficoltà professionali del singolo, con il confronto tra le prassi, virtuose o deteriori, con la socializzazione di esperienze (individuali e collettive) di resistenza al degrado e di (auto)riforma, con la condivisione di piccoli ma spesso significativi risultati ottenuti con progetti organizzativi inventati da singoli o gruppi su base locale; tutte esperienze queste che hanno di recente costituito la spinta, la leva, per determinare, nel rispetto delle persone che attendono giustizia, un processo di espansione delle tutele.

**5). Il lavoro comune**, condiviso anche attraverso la specializzazione organizzativa, **la formazione permanente** nelle diverse forme istituzionali o spontanee (mailing list specialistiche, gli Osservatori sulla giustizia, la formazione decentrata, quella nella nuova scuola della magistratura, gli scambi internazionali ) con l'ausilio di talune **innovazioni tecnologiche** che

la nostra impoverita amministrazione è chiamata ad adottare sono tra gli strumenti che individuiamo come immediatamente in grado di migliorare la quantità e qualità del nostro lavoro attraverso la condivisione informata delle scelte organizzative. Eppure nei nostri uffici prassi deteriori e gestioni trascurate e poco trasparenti rappresentano ancora oggi il terreno dove i diritti vengono consumati. A questo scopo , tra i primi obiettivi di magistratura democratica, vi è quello della creazione di un sistema di rilevazione attendibile ed aperto al pubblico dei dati giudiziari, descrittivo della loro dinamica, in grado di orientare la funzione organizzativa che ogni ufficio ed ogni singolo magistrato è chiamato ad esercitare ogni giorno. Ma destinato anche a rendere visibile, pubblico, il bilancio che ciascun ufficio giudiziario deve presentare per rispondere alle attese dei cittadini.

**6)** In questa prospettiva il progetto di “**Ufficio per il processo**” ed il sistema delle “**Tabelle di organizzazione**” tenendo conto della particolarità del nuovo assetto delle procure, saranno il punto di vista trasversale e la bussola osservando la quale sarà possibile selezionare ed orientare le proposte.

In ragione della potenzialità che tale strumento è destinato a spiegare ragioneremo delle nostre diverse esperienze, locali e nazionali, proponendo l’**Ufficio per il processo** come strumento di nuova organizzazione del lavoro per elevare la qualità reale della giurisdizione e la sua capacità di soddisfare i bisogni crescenti. E nel far ciò continueremo a tracciare il profilo di una moderna professionalità descrivendo le esigenze di una avanzata formazione, comune a tutto il mondo del diritto.

**Infine:** Questa sessione del congresso sarà un momento di passaggio nel quale, senza formalità, raccoglieremo sollecitazioni e le disponibilità per il

futuro lavoro di Magistratura Democratica, dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro negli uffici, idee per l'attività dei suoi fertili gruppi di lavoro, ( MDPenale, MDImmigrazione, MDLavoro, MDEuropa, MDordinamento giudiziario ed organizzazione degli uffici, MD-Movimento Civile ) per le iniziative cui MD dà il suo significativo contributo ( in ANM nazionale e nelle giunte locali, negli Osservatori sulla giustizia civile e penale, nell'Osservatorio sui flussi, nelle iniziative di confronto con l'avvocatura e con i funzionari amministrativi, nelle altre molteplici iniziative di confronto con la società civile, nella rivista *Questione Giustizia*, nella rivista *Diritto ed Immigrazione*, nei Consigli giudiziari, nel CSM ).

7) Come lavoreremo: ospiteremo interventi programmati e liberi, raccoglieremo interventi scritti prima, durante e dopo la sessione.

Abbiamo invitato ad intervenire anche interlocutori non magistrati e magistrati con cui lavoriamo insieme su temi specifici nei diversi momenti del sempre più articolato associazionismo giudiziario o le cui idee ed attività ci sono sembrate in sintonia con i nostri obiettivi. Abbiamo chiesto, per coltivare le comuni idee, ad alcuni esponenti del Movimento ed Art. 3 di essere presenti, partecipare o fornire un contributo scritto.

Sarebbe importante che eventuali auspicabili contributi anche se provvisori e disorganici pervengano al coordinamento della sessione prima dell'inizio dei lavori.

**Questi i temi di osservazione dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro negli uffici.**

- 1. Le procure. La gestione del procedimento. Il ruolo del Procuratore. I pool. La gestione effettiva della criminalità quotidiana.**
- 2. Gli uffici di sorveglianza alla prova dei fatti e dei numeri.**
- 3. L'ufficio Gip-GUP.**
- 4. Il dibattimento penale, ( i protocolli e l'agenda tra funzioni monocratiche e collegiali ).**
- 5. Gli uffici minorili e prassi virtuose.**
- 6. Il tribunale civile. I processi ordinari di cognizione ( i protocolli e l'agenda del giudice ).**
- 7. La corte d'appello civile: i tempi insopportabili del processo di appello.**
- 8. Esecuzioni civili mobiliari ed immobiliari. L'organizzazione della riforma.**
- 9. Procedure concorsuali: l'organizzazione della riforma.**
- 10. L'organizzazione delle controversie di lavoro.**
- 11. La formazione decentrata nell'organizzazione degli uffici.**
- 12. I consigli giudiziari nell'organizzazione degli uffici.**
- 13. L'ufficio per il processo in generale.**
- 14. Il sistema di rilevazione dei dati e le sue funzioni.**
- 15. Il sistema tabellare.**