

Practice Theory & Organization:
la dimensione organizzativa del
“tribunale digitale”

(Un possibile programma di ricerca su processo telematico, investigazione digitale e professional services)

Francesco Crisci, PhD
Department of Economics and Statistics
University of Udine

Agenda (...di un possibile programma di ricerca)

- Research object: **approccio “critico”** alla **tecnologia** negli studi organizzativi e di management (MOS) (oltre il **new public management**)
- Theoretical Context: **practice approach** nei MOS (a diversi livelli di analisi)
- Empirical Context: **il tribunale digitale come “spazio organizzativo”** (dinamiche organizzative nel rapporto tra processo telematico, investigazione digitale e professional services)
- Methods: **digital forensics** come unità di analisi, dalla “prova digitale” come “artefatto” al tribunale digitale come “attore collettivo” (**“ANT as research strategy”**)
- Findings: fenomeno della **prova digitale** come processo di **social assembling** (“**across multiple, intertwined social and material networks**”)
- Discussion & Conclusions: la **riforma digitale** degli uffici giudiziari come processo di **cambiamento istituzionale (traslazione)**

Oggetto della ricerca/ Motivating Questions (*):

- la **materialità dei processi digitali** nell'amministrazione della giustizia e il **ruolo della conoscenza pratica**: i) ridefiniscono il **cambiamento organizzativo** in un "campo di forze" che mette insieme persone, tecnologie, strutture sociali e conoscenze; ii) ed è tale processo di "stabilizzazione" che permette di **tradurre in pratica** una **innovazione istituzionale**
- **"tribunale digitale"** come **attore-rete** (associazione di materiali umani e non-umani in alleanze instabili che vengono stabilizzate come un **attore collettivo**)

- **N.B. (1) - l'unità di analisi**, per superare la dicotomia **agency v. structure**: (i) no "struttura"; (ii) no "gruppi" o "individui"; ma (iii) **practice-based approach (**)**
- **N.B. (2) - attenzione "critica"** a fenomeni considerati tra loro **interdipendenti**: (i) l'insieme dei processi trasformativi, di trasferimento, di **traduzione** o di espansione spazio-temporale, (ii) attori, idee/concetti come effetti del **campo di relazioni** in cui sono inseriti, (iii) **materialismo relazionale** e **performatività** come indicazioni metodologiche per interpretare i processi imprenditoriali

(*) sull'approccio di "critical management" e sulla "problematization methodology": Alvesson, Sköldbberg 2009; Alvesson, Bridgman, Willmott 2009; Alvesson, Sandberg 2013;

(**) sul concetto di pratica organizzativa: Schatzki *et al.* 2001, Schatzki 2002, 2005; Gherardi 2006; Feldman, Orlikowski 2011; Nicolini 2012

Sociologia delle associazioni (Actor-Network Theory): (Latour 2005, pp. 75-76)

To distinguish a priori **'material' and 'social' ties** before linking them together again makes about as much sense as to account for the dynamic of a battle by imagining a group of soldiers and officers stark naked with a huge heap of paraphernalia—tanks, rifles, paperwork, uniforms—and then claim that 'of course there exist some (dialectical) relation between the two'.

One should retort adamantly. 'No!' There exists no relation whatsoever between 'the material' and 'the social world', because it is this very division which is a complete artifact. To reject such a divide is not to 'relate' the heap of naked soldiers 'with' the heap of material stuff: it is to redistribute the whole assemblage from top to bottom and beginning to end. **There is no empirical case where the existence of two coherent and homogeneous aggregates, for instance technology 'and' society, could make any sense.** ANT is not, I repeat is not, the establishment of some absurd 'symmetry between humans and non-humans'. To be symmetric, for us, simply means **not to impose a priori some spurious asymmetry among human intentional action and a material world of causal relations.**

Esempio (A): “La lavorazione di un dossier”

“C’è qualcosa di più grigio, di più polveroso, di più sgradevole delle file di fascicoli? Purtroppo l’etnografo non ha scelta: non conoscendo il diritto, se vuole seguirne il movimento, deve scoprire una qualche materia che sia visibile, definibile, analizzabile. Esiste **un oggetto che indirizza ed organizza tutta l’attività del Consiglio** [di Stato], sul quale si polarizzano tutte le cure e tutte le **conversazioni**, che permette di procedere senza soluzione di continuità a partire dalla querela più inarticolata fino alle più sublimi vette della dottrina [...]: si tratta del **fascicolo**. Ogni causa, almeno nei nostri paesi caratterizzati da tradizioni scritte del diritto, ha come **involucro materiale** una cartella legata da elastici. Benché nelle teorie del diritto non sia riconosciuto ad essa alcuno spazio, è proprio **percorrendo gli uffici al seguito di questo ‘veicolo’ che è possibile approfondire la conoscenza di tutte le pratiche** del Palais-Royal”. [...] Ebbene sì! Occorre cominciare a conoscere il diritto partendo dall’inizio, e cioè dai timbri, dagli elastici, dai fermagli, dalle cucitrici, che sono l’attrezzatura indispensabile di ogni causa. **I giuristi parlano sempre di testi, raramente della loro materialità**. Ad essa dobbiamo rivolgere la nostra attenzione”

Secondo Theodore Schatzki, nelle scienze sociali il concetto di pratica si basa su una semplice idea:

«phenomena such as knowledge, meaning, human activity, science power, language, social institutions, and human transformation occur within and are aspects or components of the field of practices» (2000, p. 2)

Theorizing Practice & Practicing Theory

- nei MOS, le teorie **practice-based** rappresentano il framework più comune in cui inserire la **strategia di ricerca dell'actor-network theory (ANT)** (Gherardi 2012, Nicolini 2012)
- studiare le **pratiche organizzative** a tre livelli (Feldman, Orlikowski 2011):
 - “an empirical focus on **how people act** in organizational contexts”
 - “a theoretical focus on understanding **relation between the actions** people take and the **structures** of organizational life”
 - “philosophical focus on the **constitutive role of practices** in **producing organizational reality**”

“Practice-based approaches” come cambio di prospettiva analitica...

- “practice theories foreground the importance of **activity, performance,** and **work** in the creation and perpetuation of all aspects of social life (the world as a seamless **assemblage**, nexus, or confederation of practices)”
- “practice theories bring to the fore the critical role of the **body and material things** in all social affairs”;
- “practice theories carve the specific space for **individual agency and agents** (thus leave space for initiative, creativity, and individual performance)”;
- “adopting a practice approach radically **transforms our view of knowledge, meaning, and discourse** (becoming part of an existing practice thus involves learning how to act, how to speak and what to say, but also how to feel, what to expect, and what things mean)”
- “practice-based approaches foreground the centrality of interest in all human matters and therefore put emphasis on the **importance of power, conflict, and politics** as constitutive elements of the social reality we experience”

...e come cambio di prospettiva empirica:

- “the basic unit of analysis for understanding organizational phenomena are **practices, not practitioners**”
- “practice theories do more than just describe what people do. Practices are, in fact, **meaning-making, identity-forming, and order-producing** activities (performative perspective on the social world)”
- “practice-based approaches consider **cognition and sense-making as emerging from practices** carried out in an organization”
- “practice view embraces the idea that **organization emerges as the result of sense-making**, but eschews the idea that sense-making constitutes an intangible mental process, a form of symbolic exchange, or an abstract processes of coordination based on some type of communicative processes”

Esempio (B): una analisi organizzativa della “tecnologia del processo” (civile) (iter della fase di input - segue)

evento	parti	avvocato	Unep	Cancel- leria	Giudice	Ctu	Ufficio entrate
Contatto attore/ avvocato procura	x	x					
Predisposizione della citazione		x					
<i>Notifica della citazione</i>		x	x				
Consegna citazione all'Unep		x	x				
Preparazione e registrazione dell'atto			x				
Notificazione della citazione	x		x				
Registrazione, consegna, atto notificato e compensazione economica		x	x				
<i>Iscrizione al ruolo attore</i>	x			x			
Consegna documentazione e verifica formale	x			x			

fonte: Zan 2000

Esempio (B): una analisi organizzativa della “tecnologia del processo” (civile) (iter della fase di input - segue)

evento	parti	avvocato	Unep	Cancel- leria	Giudice	Ctu	Ufficio entrate
Preparazione fascicolo, registrazioni, assegnazione numero di ruolo, proposta di assegnazione				x			
Assegnazione a sezione					x (presid.)		
Assegnazione a giudice					x (presid. sezione)		
Consegna fascicoli alla cancelleria sezione				x			
Richieste info da parte degli avvocati/ consultazione rubriche al R.G.		x		x			
Preparazione e registrazione fascicoli				x			
Archiviazione				x			

fonte: Zan 2000

Esempio (B): una analisi organizzativa della “tecnologia del processo” (civile) (iter della fase di input)

evento	parti	avvocato	Unep	Cancel- leria	Giudice	Ctu	Ufficio entrate
<i>Costituzione del convenuto</i>	x	x		x			
Deposito documentazione		x		x			
Controllo formale e preparazione fascicolo				x			
Richiesta copie		x		x			
Produzione copie		(x)		x			
Preparazione e consegna fascicolo al giudice				x	x		
<i>Prima udienza di comparizione ex art. 180 c.p.c.</i>		x		(x)	x		
Verbalizzazione		x		(x)	x		
Scarico udienza				x			
Archiviazione				x			
Eventuale deposito memorie convenuto		x		x			
Richiesta copie/ produzione copie		x (x)		x x			

fonte: Zan 2000

Materialismo relazionale: come studiare la tecnologia “in azione”

- Difficoltà nello studiare le tecnologie negli studi di Management & Organizzazione (MOS):
 - tendenza a considerare la tecnologia come specifica “circostanza organizzativa” da studiare in termini di **design & diffusion** oppure di **adoption & appropriation** di **artefatti** tecnologici
 - ma... considerare la tecnologia come un accadimento organizzativo in sé comporta perdere di vista come la materialità sia parte di ogni work/practice
 - tendenza a considerare le due entità come ontologicamente separate e indipendenti (distinzione tra **tecnologie** e **persone**; focus sulla loro **relazione**)
 - visione **tecno-centrica** (impatto della tecnologia; design della tecnologia);
 - visione **umano-centrica** (uso della tecnologia; co-progettazione)

Implicazioni per la ricerca (Orlikowski 2007):

- Studying **technology at work** requires:
 - moving beyond the **dichotomies of impact/use**;
 - engaging with the **sociomateriality** of work practices as this is enacted “ongoingly”, “contingently”, and “multiply”;
- Sociomateriality in practice entails **reciprocally and temporally emergent entanglements** of:
 - individual skills, choices, and identities;
 - institutional norms and expectations;
 - inscribed features and performances;
 - local and global infrastructures

Criticità

Soluzioni

Sistema organizzativo non governato né al centro né in periferia	<i>court management</i> riorganizzazione Ministero nuove professionalità
Sottoutilizzo competenze (i giudici fanno di tutto)	ufficio del giudice tecnologia informatica
Plurimo spostamento dei fascicoli	nuove cancellerie processo telematico
Plurima e ripetitiva imputazione dei dati	telematica
Sistema di comunicazione (tutte info nel fascicolo)	telematica
Farraginosità dei calcoli (bolli, marche, notificazioni, ecc.)	eliminazione e forfettizzazione (in accordo con Ministero Finanze)
Scarsa professionalità (dei giovani di studio che intasano le cancellerie)	tirocinio dei giovani avvocati presso l'ufficio del giudice e cancellerie
Logistica (disposizione non razionale degli spazi del tribunale)	progettazione degli spazi in chiave organizzativa
Incidenza degli “errori” (effetto moltiplicatore dei rinvii)	maggior professionalità ufficio del giudice <i>case management</i>
Tempi del processo	tutte le soluzioni di cui sopra più <i>interventi sistemici (*)</i>

fonte: Zan 2000



(*) Interventi sistemici (Zan 2000)

- Costruzione del contenzioso: filtri per **ridurre la quantità del contenzioso** che entra nel sistema;
- Gestione delle carte: radicale **informatizzazione**
- Riti che portano alla decisione: ripensamento dell'iter processuale in ragione dell'**utilità** rispetto all'assunzione della decisione e al recupero dell'**oralità** e della **centralità** del giudice
- Decisione: modalità di **redazione** delle sentenze e modalità di **registrazione** delle stesse
- Gestione del tempo: **governo unitario** delle singole fase del **singolo processo**
- Governo unitario del sistema organizzativo: **management del tribunale**

Esempio 1b: “Messa a punto di un sistema di monitoraggio dei flussi giudiziari” (Circolare n. P-13899/2002 del 16 luglio 2002 - Deliberazione del 10 luglio 2002)

- «La proposta elaborata dal gruppo di lavoro muove dalla constatazione della ben nota debolezza e povertà delle statistiche giudiziarie e dei limiti, burocratici e culturali, insiti nel tradizionale e farraginoso sistema di rilevazione manuale e cartacea. In ragione di tali limiti, le **conoscenze** sul complessivo funzionamento del sistema giudiziario sono state fino ad oggi **caratterizzate “da scarsa affidabilità dei dati, disomogeneità nei criteri e nelle modalità di rilevazione, ritardi nelle elaborazioni degli stessi, scarsità di incroci che consentissero di spiegare gli scarti più significativi di prestazione delle diverse articolazioni del sistema”**.
- **I mutamenti intervenuti sul piano dell’innovazione tecnologica** (di cui si dava atto anche nella risoluzione sull’attività dei referenti informatici) **ed il progressivo emergere della consapevolezza sul ruolo fondamentale che l’esatta conoscenza dei dati**, anche nel loro aspetto quantitativo, **è destinato a rivestire per una migliore organizzazione del servizio giudiziario, costituiscono la premessa della proposta** la quale - nella prospettiva di realizzare un sistema unificato di raccolta, da cui ciascuna istituzione possa attingere avuto riguardo agli specifici compiti ad essa affidati dall’ordinamento giuridico e nel rispetto delle norme costituzionali di riferimento - mira appunto a realizzare un **“sistema di monitoraggio dei flussi giudiziari** in grado di render conto in tempo reale degli **andamenti delle principali variabili che intervengono** direttamente o indirettamente **sull’andamento dei processi e più in generale sulle prestazioni del sistema giustizia nel suo complesso”**».

Esempio 2a: Progetto: “Il miglioramento delle performance della giustizia-MPG” (PON “Governance e Azioni di Sistema” - 2007-2013; Ob. 1 - Asse E “Capacità Istituzionale” - Obiettivo specifico 5.3 FSE, Codice Progetto 003)

- Nell’ambito del **Piano nazionale di modernizzazione della giustizia**, si vogliono sviluppare i seguenti cambiamenti:
 - il passaggio dalla cultura del procedimento a quella del **provvedimento**, da quella dell’adempimento a quella del **risultato**, da quella della funzione a quella del **processo**, da quella dell’autotutela a quella della **responsabilità**;
 - una profonda revisione dei **processi produttivi delle amministrazioni**, con l’obiettivo di ottenere risparmi economici e una migliore soddisfazione dell’interesse del **cittadino-cliente**;
 - un progressivo e generale allineamento delle organizzazioni pubbliche sia ai top performer esistenti, sia ai **benchmark** internazionali più evidenti e più mutuabili;
 - l’apertura a concetti, indirizzi e pratiche analoghi a quelli presenti nel privato in termini di **autonomia, economicità e delegificazione della gestione**

Esempio 2b: Progetto: “Il miglioramento delle performance della giustizia-MPG” (segue)

- linea 1: **riorganizzazione** e reingegnerizzazione dei servizi dell'**ufficio giudiziario**
- linea 2: analisi dell'**utilizzo delle tecnologie**, adozione ed utilizzazione delle stesse per il **miglioramento organizzativo**
- linea 3: “costruzione della **carta dei servizi**”
- linea 4: accompagnamento alla **certificazione di qualità** ISO 9001:2008
- linea 5: elaborazione del **bilancio di responsabilità sociale** (a preventivo e/o a consuntivo)
- linea 6: **comunicazione con la cittadinanza e** comunicazione **istituzionale** - realizzazione e gestione sito web, rapporti con i media e organizzazione convegno finale con pubblicazione dei risultati del progetto interregionale transnazionale “Diffusione delle **best practices** negli uffici giudiziari italiani”

Performativity: MOS come tecnologia e riforme delle/nelle PA

- l'analisi su “**come sono costruiti, capiti e utilizzati**” gli strumenti manageriali nell'ambito degli “**uffici giudiziari**” permette di affrontare “coscientemente” il “disegno” di organizzazioni perennemente alle prese con **contesti istituzionali in cambiamento** e con problematiche di **cambiamento organizzativo**
- le “**pratiche di manageriali**” non sono “**tecnologie neutrali**” (Callon 1998, 2013; MacKenzie *et al.* 2007):
 - quando sono **storicamente** e **socialmente** situate, hanno un ruolo “trasformativo”;
 - sono culturalmente sensibili all'**interpretazione** e alla traduzione che ne viene fatta dagli attori in gioco;
 - quindi, sono organicamente inserite in un **contesto** al quale letteralmente contribuiscono a “dare forma”,
 - quantomeno modificandolo in termini di **sviluppo tecnologico e socio-culturale**.

contact:

University of Udine

Department of Economics and Statistics

francesco.crisci@uniud.it (mail to)

criticalmanagement.uniud.it (web)