

Riflessioni sull'assetto degli uffici giudiziari con personale amministrativo a multiprovenienza.

Basta una visita ad un ufficio giudiziario e poche domande/interviste per rendersi conto che gli uffici giudiziari sono realtà organizzative ove – nei ruoli amministrativi - operano persone di diversa provenienza, che affiancano i dipendenti di ruolo dell'amministrazione, cioè coloro che – in ossequio all'art.97 comma 3 Cost. - vi hanno fatto accesso per concorso direttamente teso a ricoprire una determinata posizione professionale all'interno dell'organizzazione giudiziaria.

Il fenomeno non è nuovo: alcuni ingressi a seguito di mobilità esterna sono storicamente datati e sono stati 'metabolizzati' negli anni (ad esempio, Poste, Ferrovie, Monopoli di Stato), frutto di riorganizzazioni, generalmente con riduzioni di personale e mobilità esterna variamente favorita od obbligata da parte delle amministrazioni di provenienza. Gli uffici giudiziari hanno generalmente offerto pronta accoglienza, in conseguenza del cronico bisogno di personale e, quindi, del favore con cui sono state salutate anche forme 'eccentriche' di risposta a tale bisogno; per converso, detti ingressi sono stati talvolta preceduti da corsi – anche di significativo corpo - di formazione con riconversione delle competenze, mentre - in tempi più recenti di riduzione delle risorse economiche da destinare alla formazione - ci si è orientati su più economici e talvolta più pulsanti affiancamenti del personale 'anziano', che hanno generato performances normalmente adeguate alle prime necessità operative, in particolare per compiti di routine o comunque caratterizzati da stabilità delle procedure apprese, in attesa che le competenze rafforzate potessero esprimersi nella più vasta gamma della generalità dei servizi da svolgere.

Alcune forme di collaborazione sono state frutto di implementazioni nate come temporanee e generalmente concluse all'esito dei periodi stabiliti: trimestri, ettamestri etc. In questa sede è sufficiente ricordare che tali lavoratori hanno avuto spesso contratti di lavoro rinnovati, perdurando i presupposti iniziali, fino a creare professionalità di maggiore spessore rispetto al momento d'ingresso, con reciproche aspettative di stabilizzazione, da parte dell'ufficio e del lavoratore, anche in forza di inserimenti in genere armoniosi nel contesto lavorativo (si pensi anche ai lavoratori socialmente utili).

Talune Regioni che hanno voluto e potuto, si sono fatte carico delle necessità di personale esposte dai vertici degli uffici giudiziari, sotto il profilo di contribuire a migliorare la qualità del servizio reso ai cittadini, sia con risorse strumentali che con personale temporaneo o su progetti ad hoc.

La nostra organizzazione, quindi, non è nuova a forme di ingressi temporanei ed 'estemporanei' rispetto al corpus di ruolo stabile, fidelizzato per definizione, Costituzione, giuramento iniziale, nell'alveo più tipico del dettato costituzionale.

Il favore per le contaminazioni tra mondo dello studio e mondo del lavoro è alla base dei tirocini formativi, nato dalla consapevolezza della positività di scambio e reciprocità di interessi soddisfatti attraverso tali opzioni.

In tempi recenti, è stata prevista la possibilità di svolgere uno stage di diciotto mesi negli uffici giudiziari ai giovani laureati in giurisprudenza. Le collaborazioni nell'ambito di tirocini formativi sono prive di drammaticità poiché si collocano generalmente in un periodo colmo di progettualità e speranze per il tirocinante, prodromico rispetto al futuro ingresso nel mondo del lavoro. Diverso è, ovviamente, il rapporto di lavoro precario, fondato su altre basi e dettato da altre necessità.

La multi provenienza è comunque una realtà inequivocabile, ma se negli anni meno recenti, come si è anticipato, gli ingressi erano sporadici, per lo più accompagnati nei percorsi formativi dall'amministrazione e sostanzialmente di personale stabile o conscio della temporaneità dell'incarico accettato, il panorama oggi è sensibilmente diverso.

Nella vita dell'organizzazione pulsante espressa dalle persone che vi operano, si misurano comunque forze contrapposte: dipendenti di ruolo e personale precario. I primi, per lo più di mezz'età, devono confrontarsi con nuove esigenze, essere all'altezza delle nuove sfide, anche tecnologiche, subendo lo stress che ne deriva, ritenendosi talvolta inadeguati per ragioni anagrafiche e talvolta ritenendo inadeguate per eccesso le prestazioni lavorative loro richieste, a fronte di aspettative frustrate (generalmente, aumenti retributivi e/o di carriera, possibilità di lasciare l'amministrazione per pensionamento). I secondi devono misurarsi con le criticità, spesso drammatiche, collegate alla precarietà dei rapporti di lavoro.

In sintesi, per dirla con Maslow, il personale stabilmente occupato era impegnato nella ricerca di autorealizzazione, come insieme delle caratteristiche personali, di competenze sociali e di capacità tecnico/professionali, dando per scontati il soddisfacimento dei bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza e identità sociale, quando non di stima. Per i secondi, il contesto economico-sociale attuale ha generato di fatto un arretramento dei bisogni da soddisfare, riportando l'attenzione ad una centralità dei bisogni primari. Ciò può comportare una frattura interna all'organizzazione nello scontro tra categorie portatrici di interessi così fortemente contrapposti e la dirigenza è stata, ed è, chiamata a porre grande attenzione, nell'esercizio della leadership, affinché ciò non accada e le forze siano orientate verso direzioni convergenti.

D'altronde, la mole pressoché inesauribile di adempimenti, genera di fatto un'organizzazione per progetti in cui l'obiettivo si sposta secondo le emergenze e le determinazioni del vertice. Nessun ufficio giudiziario, nello svolgimento dei propri compiti istituzionali (da quelli complementari e strumentali all'esercizio della giurisdizione a quelli più propriamente amministrativi e/o amministrativo-contabili) porta avanti con medesima tempestività tutti i propri compiti. Purtroppo, alla richiesta di formulazione di obiettivi annuali nell'ambito della programmazione delle attività dirigenziali, non corrisponde di fatto quasi mai una centralità di tali obiettivi nell'assegnazione delle risorse umane e nello svolgimento delle attività pianificate, con una lateralizzazione e marginalizzazione di fatto degli obiettivi, di cui si è comunque responsabili, rispetto alla generalità delle mansioni. Questa è una prima criticità; pare possibile affermare che mentre nella dirigenza magistratuale sono stati - negli anni recenti - adottati vari strumenti per supportare, ed anzi favorire, individuazioni di priorità dell'azione in determinati settori, preventivamente individuati e formalizzati, cui hanno corrisposto e corrispondono necessariamente settori che - per non essere prioritari - sono temporaneamente sacrificati, a livello amministrativo tale processo di copertura non vi è e la realizzazione di obiettivi annuali si pone come un quid pluris spesso ignorato dai più all'interno della stessa organizzazione, in quanto non permea di sé la vita della struttura e non è, o può non essere, sufficientemente noto e condiviso.

Tralasciando ulteriori considerazioni sul tema appena accennato, da un punto di vista organizzativo questa variegata moltitudine di risorse che abitano i palazzi di giustizia, deve essere guidata e coordinata in modo che ne siano sfruttate al meglio le energie lavorative. Da questo punto di vista, la multiprovenienza potrebbe diventare un fattore di forza, nella misura in cui si riesca a sfruttare al meglio le competenze e le eventuali esperienze di ciascuno, ottenendone una proficua collaborazione ed un avanzamento dei livelli di performance della struttura.

Non occorre dilungarsi a descrivere quanto siano divenuti frequenti e intensi i cambiamenti da gestire e non occorrono ampie descrizioni o citazioni di innumerevoli studi ed indagini statistiche per ricordare che - in termini assolutamente generali e qui volutamente richiamati in modo approssimativo - la percezione sul servizio Giustizia reso ci condanni ad un giudizio di insufficienza.

A fronte di problemi complessi, ritengo che sia ragionevole operare uno 'spacchettamento' degli stessi ed affrontarne uno, od alcuni per volta. Ecco quindi la centralità di un lavoro per progetti, le cui caratteristiche principali vengono generalmente individuate nella snellezza dell'organizzazione allestita e nella temporaneità della stessa (che comunque si inserisce

nell'ambito di quella istituzionale). Costituisce inoltre fattore qualificante la multi direttività, nel senso che non è detto che tutti i progetti facciano capo al medesimo leader ed anzi la regola è piuttosto costituita da una molteplicità di progetti cui fanno capo più responsabili di progetto (con ovvie ed essenziali riunioni a scopo informativo e di coordinamento del capo). La funzione strategica del capo, lungi dall'essere sminuita da tale modus operandi, è centrale e determinante: nella fase precedente l'azione, al momento di individuare il progetto – od i progetti - da realizzare, nell'esecuzione per condividere le informazioni e per le eventuali manovre correttive in corso d'opera, nella fase finale per testare e poi consolidare i risultati raggiunti; infine, in ogni fase di lavoro, per assicurare il proprio sostegno. Difatti, si associa al lavoro per progetti, un'inevitabile criticità individuabile nel maggiore stress cui si è sottoposti in condizioni di elasticità strategica, temporaneità e mutevolezza dei compiti e, potrebbe concludersi, non è un caso se i tempi attuali ci offrono esempi di leadership carismatiche che con maggiore facilità richiedono ed ottengono – in virtù di proprie capacità, anche relazionali – performances di maggiore impatto e impegno.

Firenze, giugno 2014

Anna Maria Petrillo

Dirigente Min. Giustizia con funzioni ispettive