GIUSTIZIA INSIEME

Ufficio del processo e Organizzazione della giustizia

Benessere organizzativo. L'iniziale diffidenza, la prudente attuazione, i sorprendenti effetti.

di **Alessandra Camassa**

17 novembre 2018

---

1. *La diffidenza.* – 2. *La prudente attuazione.* -3. *I sorprendenti effetti.*

1. . La diffidenza

L'approvazione della circolare sulle tabelle per il triennio 2017/2019 ha costituito per me, e immagino per la maggioranza dei dirigenti, un momento di dovuto impegno ma anche di correlato stress.

Ogni nuova circolare, infatti introduce innovazioni, regolamenta *best practies* già diffuse, in sostanza disegna un assetto in parte nuovo alla struttura organizzativa dell'ufficio che impone uno sforzo innanzitutto interpretativo e poi attuativo non indifferente, considerato che in molti casi occorre cambiare prassi, magari non del tutto corrette che si erano frattanto stabilizzate, e far abituare al nuovo modello sia il dirigente che tutti gli attori coinvolti, i magistrati, il personale amministrativo, i giudici onorari, gli avvocati.

E' dunque un documento consiliare atteso ma anche temuto.

Immaginiamo quindi la reazione del dirigente allorché in quel temuto documento oltre ad essere inserite una serie di regole precise e con confini ben delimitati vengono espresse talune disposizioni che, oltre a regolare casi precisi, introducono una sorta di filosofia organizzativa che come tale non è codificata con precisione ma rimessa alle determinazioni concrete del capo dell’ufficio.

Sto ovviamente riferendomi al contenuto del titolo IV della circolare 2017/2019 intestato appunto «del benessere organizzativo, della tutela della genitorialità e della salute».

Ovviamente la difficoltà non è stata determinata dalle disposizioni di tutela della maternità o della salute dei magistrati che già erano presenti nelle precedenti circolari e che comunque erano già entrate, sebbene mai adeguatamente, nell’ottica organizzativa dei dirigenti, quanto piuttosto nelle norme di principio che costituivano invece assoluta novità.

E allora non posso sottrarmi dall’ammettere che, come spesso accade quando ci si confronta con nuove regole, ho avuto una reazione piuttosto infastidita osservando che probabilmente si trattava della solita demagogia che avrebbe semplicemente comportato fiumi di parole, magari ben scritte, ma di ben poca utilità.

Insomma una reazione a caldo di chiara tendenza conservatrice.

Fatta questa breve premessa, utile però a comprendere l’approccio, occorreva lavorare e, volente o nolente, adeguarsi.

2. La prudente attuazione

Innanzitutto, proprio in conseguenza della reazione conservatrice che ho descritto, ho ritenuto opportuno documentarmi sul concetto stesso di benessere organizzativo nella sicura convinzione che se devi operare un’innovazione innanzitutto è necessario comprenderne il senso.

La circolare, se l’avevo letta bene, offriva la possibilità di una libera interpretazione delle modalità attraverso le quali il dirigente può realizzare in concreto l’obiettivo del benessere organizzativo, sicché occorreva approfondire proprio questo concetto per costruire un insieme di regole che avesse una chiara direzione.

Il senso delle regole è infatti il presupposto della loro efficacia.

Proprio in questa prima fase mi rendevo conto che la magistratura è arrivata al benessere organizzativo più tardi di altre amministrazioni pubbliche ma anche del settore privato, dove invece il tema era già sostanzialmente scontato. Addirittura, ma è abbastanza ovvio, il benessere psico-fisico dei lavoratori è considerato da tempo un fattore di crescita della produttività per i benefici che un positivo ambiente di lavoro produce sul singolo.

Mi sono chiesta allora se questa introduzione del benessere organizzativo tra i principi di fondo della circolare fosse un ulteriore sintomo di quella che alcuni, anche tra noi, indicano come "deriva produttivistica" o invece avesse un significato positivo, ossia quello di considerare lo star bene nell'ambiente di lavoro come un requisito imprescindibile di un'amministrazione che non punta solo al rendimento ma che tiene conto dell'uomo nella sua globalità.

Ho scelto senza particolari dubbi la seconda interpretazione anche perché sono fermamente convinta che la "deriva produttivistica" nel nostro settore sia una frettolosa generalizzazione frutto di una visione reazionaria ed egocentrica di qualche "antico" dirigente in quanto invece le statistiche, il controllo della produttività sono solo strumenti che servono al giudice per conoscere il lavoro che fa, per esserne davvero padrone e questo sia in funzione dell'utenza ma anche per un maggiore "benessere" organizzativo perché chi conosce usa meglio il suo tempo.

Cominciavo così, lentamente però, a vedere in quella modifica degli aspetti positivi.

Ma ancora non ne avevo compreso il senso.

Con dovuta pazienza provvedevo quindi a svolgere le consuete riunioni con i vari partecipi alla formazione delle tabelle, primi fra tutti ovviamente i magistrati togati ed onorari dell'ufficio, iniziando innanzitutto a confrontarmi in concreto con le esigenze specifiche dei colleghi in tema di maternità, prole minore, eventuali problemi di salute, raccogliendo le loro richieste e le loro prospettive.

Fin qui tutto abbastanza ordinario.

Ma ovviamente non poteva essere questo il significato della circolare.

«L'organizzazione dell'ufficio deve garantire il benessere fisico, psicologico e sociale dei magistrati» (art. 271) e, soprattutto «E' compito del dirigente dell'ufficio attivarsi, oltre che per raggiungere obiettivi di efficacia e di produttività, anche per mantenere il benessere fisico e psicologico dei magistrati, attraverso la costruzione i ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della loro vita professionale» (art. 274).

Queste due norme non potevano essere interpretate restrittivamente, prevedendo semplicemente una serie di regole in ordine ai vari metodi per assicurare la tutela della genitorialità, della maternità, di situazioni specifiche di infermità o comunque di particolari necessità familiari.

Era chiaro che con la circolare il Consiglio Superiore chiedeva molto di più, un mutamento di passo.

Non so se quello che ad un certo punto mi è venuto in mente è il senso vero della circolare ma in ogni caso questa è stata la mia interpretazione, ovviamente partendo dal tenore della normativa secondaria.

Per stare ad un parallelo esemplificativo, ho pensato che in questa circolare si volesse fare esattamente il contrario di quello che il legislatore aveva fatto con la disciplina della recidiva nell'ambito penale.

Come è a tutti noto, in base ad un presunto intendimento di rigore verso chi ricadeva nel reato, il legislatore, a poco a poco correttamente sconfessato dalla Consulta, aveva stabilito una serie di infernali regolette dirette a ridurre la discrezionalità nella determinazione della pena, sicché il ruolo importantissimo demandato al giudice di conformare la pena alle specificità del caso concreto era stato pericolosamente ridotto.

Qui invece, per fortuna, il messaggio appariva, forte e chiaro, di segno opposto.

A fronte della struttura fondamentale delle tabelle dirette a garantire con le loro regole piuttosto rigide una organizzazione il più possibile omogenea di tutti gli uffici giudiziari, si configurava una nuova disciplina che invece, dovendo tenere conto delle diversità di ogni realtà organizzativa, delle esigenze dei magistrati di un determinato ufficio, delle loro peculiarità – in sintesi dell'umanità dell'ufficio – inseriva una sorta di soggettivizzazione delle tabelle dando al dirigente la possibilità di interpretare queste peculiarità per rendere il progetto tabellare la migliore e più "umana" organizzazione di quello specifico ufficio. Potremmo dire, magari con un po' di enfasi, la "fantasia al potere".

Da qui le disposizioni in tema di flessibilità organizzativa (art. 278), di risoluzione accorta e specifica di eventuali conflitti (art. 276), la voluta assenza di regole predeterminate per affrontare le difficoltà soggettive dei magistrati, affidando invece, con prudenza e fiducia, la soluzione al dirigente in relazione alle particolarità e alle esigenze del caso concreto (misure organizzative indicate in modo solo esemplificativo dagli artt. 279 e 280).

Sulla base di questa interpretazione provvedevo quindi a redigere le mie tabelle.

Utilizzando una disciplina molto flessibile, rispettosa delle esigenze dei colleghi ma idonea ad essere modificata all'occorrenza, anche tenendo conto dei bisogni complessivi dell'ufficio. Ovviamente il tutto con il pieno accordo dei colleghi.

Ma ancora qualcosa mi sfuggiva o meglio non avevo ancora trovato quella che poteva essere la scelta di fondo per il mio ufficio in base alle caratteristiche dei soggetti che lo componevano e non soltanto con riferimento alle situazioni patologiche che potevano di volta in volta riguardarli ma invece a regime.

La base dell'ispirazione però l'ho trovata nelle stesse norme del titolo IV – appunto quelle intestate al benessere organizzativo – in particolare negli articoli 275 e 276 che codificano la gestione partecipata dell'ufficio, che non si declina solo, come emerge dalle stesse, nella partecipazione dei colleghi alle scelte nel corso delle riunioni ma in una gestione partecipata dell'organizzazione, demandando ad ogni singolo giudice fette di responsabilità.

In effetti godevo e godo di colleghi con significative capacità di autorganizzazione dei loro specifici ruoli, segno evidente di una attitudine organizzativa in generale ed è di questo tesoretto peculiare che mi sono avvalsa.

E così, parte fondamentale della scrittura del capitolo sul benessere organizzativo l'ho concentrata proprio sul coinvolgimento dei colleghi nelle scelte organizzative dell'ufficio attraverso un loro diretto apporto in diversi progetti organizzativi, si badi bene però, non diretti a evitarmi il lavoro, quanto piuttosto a sviluppare altri filoni di intervento.

Solo per esemplificare, perché l'elenco sarebbe lungo, tenendo conto delle inclinazioni dei singoli, ho attribuito ad alcuni l'incarico di rapportarsi con gli enti territoriali per la realizzazione di progetti che coinvolgono le realtà locali, ad altri il compito di favorire i rapporti con il mondo della scuola attraverso progetti di vario tipo (ad esempio realizzazione da parte degli alunni di processi simulati per introdurli concretamente all'interno del funzionamento dei tribunali), ad altri ancora compiti di innovazione non solo informatica, ad altri poi gli incarichi codificati (Magrif); li ho inseriti in stabili osservatori nel settore civile e penale, composti unitamente ai colleghi del pubblico ministero e agli avvocati del Foro, per scambiare opinioni sulle riforme e per controllare l'andamento dell'ufficio in quei settori, li ho chiamati a far parte dell'ufficio statistico che mensilmente redige il c.d. cruscotto ed il bollettino statistico, tenendo sotto controllo i flussi per attuare gli opportuni correttivi e molto altro ancora.

Ogni incarico è stato preceduto da apposito interpello al quale i colleghi, in assoluta maggioranza, hanno partecipato in maniera entusiasta, tanto che in alcuni casi ho dovuto aumentare i partecipanti alle diverse iniziative perché non volevo frustrare quella così corale risposta.

Alla fine praticamente tutti i magistrati dell'ufficio, colleghi e colleghe, hanno un progetto da realizzare.

Ovviamente insieme a questa struttura partecipata ho previsto, con non poche difficoltà operative, una serie di innovazioni dirette ad assicurare un migliore ambiente di lavoro. Si tratta di progetti ancora in divenire perché talune novità (realizzazione della *nursery*, di un punto cardiologico, di una zona *relax*) sono strettamente collegate al passaggio nel nuovo palazzo di giustizia, mentre in quello attuale ci si confronta giornalmente con strutture molto precarie e con condizionatori che si bloccano con effetti evidenti sull'umore dei colleghi.

Peccherei tuttavia di scarsa onestà intellettuale se mancassi di dire che inizialmente non avevo ben chiaro dove tutto questo mi avrebbe condotto e se i risultati sarebbero stati positivi ed in che termini.

3. I sorprendenti effetti

Veniamo quindi al momento più delicato, ossia quello degli effetti di questa impostazione tutta calibrata sulla partecipazione organizzativa, intendiamoci bene però, come metodo per migliorare la vita relazionale all'interno dell'ufficio.

Ebbene i risultati non si sono fatti attendere e devo dire che li ho visti manifestarsi plasticamente in una occasione ufficiale, ossia nel corso della visita del Consiglio Giudiziario, nell'ambito dei poteri di vigilanza sul buon andamento degli uffici, presso il mio ufficio il 7 giugno dell'anno in corso.

In quella occasione mi sono limitata ad un breve inquadramento generale della situazione organizzativa mentre i veri protagonisti sono stati i colleghi del penale come del civile, tutti manifestando una consapevolezza dei metodi di gestione dell'ufficio, dei risultati che si volevano ottenere, dell'utilità del controllo statistico di cui conoscevano sistemi e potenzialità in modo davvero inimmaginabile, descrivendo ognuno il suo progetto ed ambito di intervento con competenza e, ribadisco, consapevolezza, contenti – è opportuno utilizzare questo termine – di far parte di questo ufficio e l'uno soddisfatto dei risultati dell'altro.

Ma non solo, al di là di questo momento di sintesi, sono stati fatti tantissimi passi avanti in tema di rapporti con il territorio (ad esempio nel delicato settore della tutela delle famiglie in crisi e attraverso la realizzazione dei c.d. sportelli di prossimità), con la scuola, in progetti per la tutela della salute, nei rapporti con il Foro e tanto altro.

Peraltro la presenza di numerosi progetti e di conseguenziali momenti di confronto ha avuto l'incommensurabile pregio di incentivare l'aggregazione in verità entrata in crisi con l'introduzione del giudice monocratico.

Direi, più scambio e meno diffidenza reciproca. Una crescita culturale per l'intero ufficio.

Tutti sono stati coinvolti nell'organizzazione e ne hanno anche beneficiato perché molti progetti sono stati anche efficaci a meglio gestire ed organizzare il lavoro dei singoli.

Naturalmente non è la soluzione di ogni male, chiariamoci, però è un metodo che può far stare meglio.

Non nego peraltro, questa volta nell'ottica egoistica del dirigente, che la consapevolezza e la conoscenza dei problemi dell'ufficio tendono a rendere i colleghi molto meno rissosi ma anzi pronti a collaborare. Se si comprende bene perché c'è crisi in un dato settore si capisce anche che in taluni casi protestare è vano ed addirittura controproducente.

L'organizzazione partecipata in questi termini opera a monte anche sulle conflittualità.

Sul punto occorre però dire subito che quello delle conflittualità e del ruolo del dirigente per risolverle mi pare un terreno minato. E' troppo facile entrare in dinamiche personali e addirittura in conflitti di tipo strettamente privato; un invasione di campo che, a mio avviso, va attentamente evitata.

Va sorvegliata certo l'incidenza dei contrasti sull'andamento dell'ufficio ma con molta attenzione a mantenere il giusto rispetto per la vita privata dei colleghi.

Allora mi pare di potere dire che il benessere organizzativo passi innanzitutto dal rispetto per le giuste esigenze di ogni singolo giudice e poi dalla condivisione organizzativa.

Se poi come credo – e come accadrà – sarà possibile garantire anche luoghi di lavoro che assicurino maggiori *confort* è evidente che vi sarà anche un benessere organizzativo di ritorno, ossia il magistrato vivrà meglio nell'ambiente di lavoro, sarà più realizzato e tutto il funzionamento dell'ufficio ne risentirà positivamente.

Restano invariate le problematiche connesse alla carenza di organico, al temuto e ricorrente *turn-over*, alla carenza di personale amministrativo, alle strutture fatiscenti.

Certo in questi anni ci siamo adoperati e continuiamo a farlo attraverso convenzioni con il Foro o con altri soggetti (anche) per migliorare i luoghi di lavoro. Pensiamo agli asili nido realizzati negli uffici, ai collegamenti *skype* per consentire al collega in difficoltà di partecipare da casa alle riunione dell'ufficio, ai punti ristoro realizzati artigianalmente portando magari da casa piccoli attrezzi ginnici o altri oggetti idonei a tali fini.

Ma di certo non ci possiamo sostituire agli organi competenti che restano i responsabili fondamentali del nostro benessere lavorativo in termini di carico di lavoro, di struttura, di personale della magistratura e amministrativo.

Tutto questo non ci esime certo dal fare il nostro e dal dimostrare che, anche grazie allo spirito delle nuove tabelle, una buona organizzazione (sia del dirigente che di ogni singolo magistrato) migliora la gestione del ruolo in termini quantitativi e qualitativi e rende l'ufficio più solidale, che un ambiente di lavoro può essere più sereno e fattivo se ognuno partecipa ad organizzarlo. Il tutto condito con luoghi di lavoro dotati dei dovuti *confort*.

In altri termini, i tentativi di ottimizzazione del lavoro d'ufficio passano attraverso una sintesi tra il benessere lavorativo inteso come ricerca di un agio, di un confortevole ambiente di lavoro, e il benessere organizzativo, quest'ultimo di ben più complessa attuazione e rimesso a precise scelte gestionali-organizzative del dirigente.

Nei circoscritti ambienti di provincia, poi, in cui l'inserimento dei colleghi che vengono da realtà metropolitane o comunque più composite può comportare delle difficoltà, l'opera del dirigente può anche indirizzarsi ad affettuose e comunque misurate incursioni nella vita privata dirette a facilitare i rapporti anche esterni, sicché confesso – ma qui il serio cede il passo ad un aspetto di frivola leggerezza – che...di tanto in tanto mi presto anche a cercare *partners* per i colleghi, così contravvenendo platealmente all'obiettivo di farmi i fatti miei pocanzi nobilmente declamato.

E così un po' dirigente e un po' *wedding planner*!

Buona organizzazione a tutti.

Alessandra Camassa

Presidente del Tribunale di Marsala