

Prot. 11947/18 U
del 06/12/18



PROCURA DELLA REPUBBLICA
presso il Tribunale di Benevento

Al Consiglio Superiore della Magistratura

ROMA

Al Consiglio Giudiziario

NAPOLI

Al Signor Procuratore Generale

NAPOLI

Oggetto: Progetto Benessere Lavorativo –Protocollo d’intesa con l’Università degli studi del Sannio - Report

Trasmetto, per opportuna conoscenza, il *Report dell’indagine sul benessere lavorativo* svolta presso la Procura della Repubblica di Benevento di intesa con l’Università del Sannio, Dipartimento di Diritto, Economia, Management, Metodi Quantitativi.

Lo scrivente Procuratore della Repubblica ha intrapreso, all’atto del suo arrivo, marzo 2017, percorsi di ricerca finalizzati a creare le migliori condizioni per garantire il benessere lavorativo del personale nell’ambito della “questione organizzativa”, che costituisce una delle priorità della dirigenza. In tale ambito riveste un ruolo fondamentale l’apertura verso l’esterno dell’ufficio giudiziario; in particolare la ricerca di partnership con enti e istituzioni del territorio e di risorse all’esterno, non solo economiche, materiali e umane, ma anche conoscitive. Prima ed immediata

conseguenza di quest'apertura è l'adozione di buoni modelli di "governance collettiva": la logica della cooperazione stabile, nel rispetto delle rispettive responsabilità istituzionali e delle specifiche competenze, aumenta infatti la motivazione dei diversi attori a raggiungere risultati soddisfacenti, anche attraverso una parziale ridefinizione dei propri obiettivi e ad una concertazione con gli altri attori, favorendo un più efficace raggiungimento di soluzioni comuni. La governance collettiva rappresenta un approdo sicuro con la consapevolezza che sia all'interno che all'esterno del sistema giudiziario occorre operare in collaborazione e sinergia, senza logiche gerarchiche, per la condivisione di un servizio che non supporta più logiche autoreferenziali e rivendicazioni sterili di frammentate competenze. A tali fini l'Università del Sannio è stata individuata quale soggetto pienamente idoneo a svolgere attività di ricerca pura o applicata al fine di realizzare azioni comuni di cooperazione ed è stato stipulato un Protocollo d'intesa, che si allega, tra la scrivente Procura e l'Università degli Studi del Sannio.

Obiettivi fondamentali del Protocollo sono l'analisi, l'elaborazione e la sperimentazione di prassi e tecniche al fine di riorganizzare i processi interni di gestione, migliorare la capacità di informazione e comunicazione e ottimizzare il sistema di relazioni con il contesto locale. In particolare gli ambiti, oggetto del programmazione del Protocollo sono stati così individuati:

- la valorizzazione dei processi di innovazione tecnologica, alla luce anche dell'obbligo legale di compiuta attuazione dei progetti di informatizzazione predisposti dal Ministero della Giustizia per l'organizzazione dei servizi giudiziari (art. 3-ter del d.l. 193/2009, convertito con modificazioni con l. 24/2010);
- la conseguente adozione di assetti organizzativi coerenti con ineludibili istanze di efficienza delle procedure di gestione, monitoraggio e verifica della qualità e dell'efficienza del servizio, costituente una necessità inderogabile, anche in

dipendenza della progressiva introduzione delle nuove tecnologie di trasmissione e registrazione delle notizie di reato e, più complessivamente, di digitalizzazione degli atti e delle comunicazioni del processo penale.

- la semplificazione e modernizzazione dei processi di lavoro, che richiede la promozione di una complessiva azione di analisi, razionalizzazione ed innovazione dei processi di lavoro dell'Ufficio, finalizzata alla sperimentazione e alla graduale applicazione di nuove formule organizzative e di verifica gestionale;
- la progettazione e implementazione di una efficace ed efficiente strategia di comunicazione istituzionale della Procura, soprattutto finalizzata a rafforzare i rapporti con la cittadinanza, attraverso vari strumenti comunicazionali (dal bilancio sociale alla carta dei servizi ed al sito web).

A tali fini l'Università degli studi ha messo a disposizione le competenze, le professionalità e le risorse disponibili presso il Dipartimento di Diritto, Economia, Management, Metodi Quantitativi, offrendo un supporto metodologico e professionale per gli indicati progetti di potenziamento infrastrutturale e modernizzazione dei processi di lavoro della Procura della Repubblica

In tale ambito e in attuazione degli obiettivi del Protocollo, lo scrivente Procuratore della Repubblica ha promosso la costituzione di un gruppo di lavoro misto Procura-Università, composto dal Procuratore Aggiunto della Repubblica, dott. Giovanni Conzo, coordinatore del progetto, dalla dirigente dottoressa Digna Masarone e dal Sostituto Procuratore dottoressa Assunta Tillo nonché dai Professori dell'Università del Sannio Giuseppe Marotta, Gilda Antonelli e Vincenza Esposito con la collaborazione della dottoranda Irene Pescatore. Il gruppo di lavoro, dopo diversi incontri di approfondimento di carattere organizzativo e conoscitivo ha elaborato un articolato questionario quale primo step del programmato progetto di cambiamento. Il predetto questionario, presentato e discusso con il personale nel corso di un apposito

incontro, distribuito a tutto il personale amministrativo della Procura di Benevento e da compilare on line attraverso *Google Form*, è stato finalizzato alla analisi delle caratteristiche dell'attuale modello organizzativo della Procura, con un particolare focus sulle professionalità, le esigenze e le aspettative delle risorse umane che vi lavorano. L'obiettivo generale dell'indagine sul clima organizzativo condotta nella Procura di Benevento è stato valutare la relazione dell'individuo con l'organizzazione nel suo complesso, con il proprio gruppo di lavoro (colleghi, responsabili e diretto) e la propria mansione o il ruolo. Ciò allo scopo di individuare ed interpretare possibili fattori di potenziale sviluppo dei singoli individui, dei gruppi professionali e, attraverso essi, dell'intera organizzazione. All'indagine ed in particolare al questionario hanno risposto 35 dipendenti su 51 strutturati nella Procura, soprattutto assistenti e funzionari giudiziari.

La prima parte del questionario somministrato era volta ad analizzare la relazione generale che ciascun lavoratore aveva con la Procura. A tal proposito dai risultati si evince la prevalenza (in valore assoluto del numero di risposte) della *soddisfazione* dei dipendenti, ma allo stesso tempo si intercetta una forte espressione di disagio in termini di identificazione con la propria attuale organizzazione lavorativa di appartenenza. Tuttavia, le persone che non si sentono affatto legate emotivamente alla propria amministrazione, della quale non condividono i valori, non vogliono lasciare la Procura e cercare un nuovo lavoro e non motivano questa scelta con la paura di non avere altre opportunità lavorative.

La soddisfazione del *rapporto con i colleghi* si attesta nel'82% dei rispondenti. I dipendenti non soddisfatti di lavorare con i propri colleghi sono tra quelli che ritengono di non essere capaci di individuare gli aspetti vantaggiosi anche nelle situazioni più critiche ed affermano di non essere capaci di affrontare la competizione con i colleghi e di superare le ostilità che possono generarsi. Sono, inoltre, tra i dipendenti che sono *insoddisfatti della propria retribuzione, delle possibilità di carriera e della flessibilità organizzativa* offerta dall'amministrazione. Il 63% dei

dipendenti è soddisfatto del rapporto con il suo superiore e solo 9 rispondenti hanno dichiarato di essere in conflitto o, comunque, non soddisfatti .

Dall'analisi delle risposte al questionario è emerso, inoltre, che i dipendenti della Procura di Benevento sono *consapevoli del proprio ruolo* o mansione lavorativa ed in generale, affermano di avere sufficiente tempo per svolgere il proprio lavoro anche se avvertono l'enfasi e la pressione posta sui tempi di conclusione delle procedure.

La percezione dei dipendenti del proprio livello di *libertà nell'organizzazione* del proprio lavoro è contrastante. Il 51% dei rispondenti, infatti, si sente piuttosto libero di decidere l'ordine delle sue attività lavorative mentre il 46% mai o solo a volte . Analizzando i dati si delineano due diversi cluster di dipendenti: quelli che si sentono sufficientemente indipendenti nell'organizzazione del lavoro (li definiremo gli "*autonomi*") e quelli che, al contrario, si sentono dipendenti da procedure, decisioni dei propri superiori e prassi lavorative, impossibilitati nello stabilire le proprie priorità lavorative e nell'usare autonomia e giudizio personale nell'esecuzione del lavoro (i "*non autonomi*" costituiscono il 29% dei rispondenti).

I dipendenti *autonomi* sono anche quelli che riconoscono la possibilità di contribuire con il proprio giudizio personale e le proprie capacità al lavoro, affermano di avere sufficiente tempo per svolgere il proprio lavoro anche se avvertono la pressione sui tempi. Sono emotivamente legati alla Procura della quale condividono i valori e complessivamente sono soddisfatti della propria posizione attuale.

In generale dimostrano un atteggiamento positivo al lavoro e al rapporto con gli altri; tuttavia ,in relazione al giudizio sulla propria *retribuzione*, più della metà è completamente insoddisfatto mentre poco meno della metà si dichiara neutro ma non soddisfatto. Prevale anche l'insoddisfazione rispetto ai premi ed alle possibilità di carriera, alla flessibilità lavorativa e alle possibilità di crescita professionale. Gli *autonomi*, inoltre, ritengono che sia necessaria una grande collaborazione tra tutti per portare a compimento il lavoro.

I *non autonomi* percepiscono il lavoro svolto come poco interessante e il tempo a disposizione per svolgerlo insufficiente. Quasi tutti i *non autonomi* sentono la pressione della responsabilità, hanno la percezione che tutti pretendano molto da loro ed essendo il loro lavoro interconnesso con quello degli altri, ciò li sfinisce emotivamente. Nonostante tale pressione negativa, dichiarano di non essere eccessivamente stanchi dopo la giornata lavorativa che a loro parere non costituisce uno sforzo. Va ancora evidenziato che più del 91% dei rispondenti è profondamente *insoddisfatto dal sistema di premialità* utilizzato nell'ufficio. La maggior parte dei dipendenti, infatti, percepisce il sistema di valutazione come inutile e falsato. Tra le competenze maggiormente ritenute utili per ricoprire e valorizzare l'attività lavorativa espletata vengono evidenziate dalle risposte al questionario, in generale, *la capacità di risolvere i problemi, l'attitudine all'aggiornamento e il raggiungimento degli obiettivi*.

Dall'analisi delle risposte è stato possibile anche avere alcune informazioni sulla *formazione*; è evidente che la percezione dei dipendenti rispetto a questa attività potrebbe costituire anche una degli strumenti da utilizzare per aumentare la motivazione del personale, soprattutto in una fase di cambiamento.

I rispondenti al questionario hanno evidenziato una situazione di criticità rispetto alle attività di formazione delle quali hanno beneficiato in passato. Solo due dipendenti si sono dichiarati soddisfatti delle iniziative di formazione alle quali hanno preso parte mentre gli altri hanno dimostrato neutralità o insoddisfazione sul tema. Il questionario ha anche chiesto di scegliere attività specifiche di formazione per eventuali corsi futuri.

Fra i temi maggiormente richiesti c'è *l'innovazione* nonostante l'età media di servizio, piuttosto avanzata delle persone che vi lavorano. Inoltre, chi ha chiesto formazione sull'innovazione ha chiesto anche formazione sull'attitudine al cambiamento organizzativo e al *problem solving*. Un'alta percentuale del personale si è dichiarata favorevolmente disposta a farsi *parte attiva* del cambiamento.

L'indagine di clima ha consentito nell'immediatezza della rilevazione di evidenziare alcuni prime risultanze. La Procura di Benevento costituisce un'organizzazione complessa il cui percorso di sviluppo appare limitato e condizionato da alcuni fattori "esogeni" di particolare rilevanza, denunciati dai responsabili dell'organizzazione quali:

- *i limiti al turnover del personale* e dunque all'inserimento di nuove unità di personale e di nuove professionalità;
- *la scarsa disponibilità di risorse* da destinare alla progettazione e gestione di sistemi di incentivazione e di gestione delle carriere del personale già presente;
- *la limitata disponibilità di specifiche competenze* rispetto ad alcune tematiche e sfide connesse all'innovazione dell'azione amministrativa (digitalizzazione dei processi, lavoro per progetti, efficienza nel raccordo operativo con altri attori istituzionali).

La partecipazione dei dipendenti all'iniziativa di analisi è da considerare positiva per intensità di contributi e per grado di coinvolgimento degli intervistati. Ciò a testimoniare la percezione di "urgenza del cambiamento" e di bisogno di partecipare alla definizione delle sue traiettorie. Nella maggior parte dei casi l'unanimità delle opinioni e delle percezioni negative, come quella ad esempio della coerenza dei livelli di retribuzione rispetto alle mansioni svolte e alle responsabilità agite, viene ricondotta dagli intervistati a generali ed esterni "fattori di contesto e contingenti" piuttosto che a errate scelte organizzative della dirigenza interna. Inoltre, dall'analisi delle opinioni e delle percezioni espresse, il clima organizzativo interno appare contraddistinto da due "tensioni" di segno opposto. Da un lato le spinte emotive di chi, pur percependo come precario l'attuale equilibrio tra quanto reso all'organizzazione e quanto ricevuto da essa (in termini di soddisfazione immediata, di equità e di prospettiva futura), fornisce *segnali di disponibilità* a contribuire ad una sua evoluzione, facendo leva soprattutto sulle competenze che ritiene di poter ancora

valorizzare. Dall'altro lato, le *resistenze* di coloro che, a partire da una storia di aspettative disattese (incrementi retributivi, evoluzione della carriera, investimenti in formazione) manifesta la sua indisponibilità a contribuire al cambiamento.

Alla luce delle risultanze del questionario, il cui *report* è stato oggetto di uno specifico incontro di chiarimento e commento con tutto il personale amministrativo, sono state definite dal gruppo di lavoro le seguenti *Osservazioni di sintesi e linee guida per la definizione di un Piano di sviluppo organizzativo*.

E' possibile individuare 3 grandi ambiti di intervento per la progettazione del cambiamento organizzativo nella Procura di Benevento:

A. Analisi e sviluppo delle competenze

Un intervento di *Assesment* delle competenze disponibili (valutazione delle competenze potenziali) consentirebbe alla Procura di costituire "gruppi di professionalità" attraverso i quali progettare un percorso di razionalizzazione e sviluppo dell'organizzazione.

L'intervento di valutazione delle competenze consentirebbe anche di operare sulla dimensione dell'identità, del *Sensemaking* e della motivazione dei dipendenti, valorizzando le spinte positive e le motivazioni già manifestate da una parte della popolazione organizzativa.

B. Riprogettazione organizzativa di tipo strutturale

La ristrutturazione dell'assetto organizzativo della Procura di Benevento è fortemente condizionato e limitato dall'insieme di (rigide) previsioni istituzionali che riguardano l'assetto delle responsabilità gestionali interne, nonché da prassi consolidata che riguardano soprattutto le modalità di gestire le relazioni tra giudici e personale amministrativo.

Tuttavia, una ricognizione sui processi di lavoro e su alcune procedure sensibili relative all'organizzazione interna dei flussi amministrativi potrebbe sfruttare

gli esiti dell'analisi del clima e della motivazione, descritta in questo lavoro, migliorando, in tal modo, il coordinamento e la comunicazione interna.

C. Progettazione e implementazione di un sistema di valutazione delle performance

L'analisi delle competenze per gruppi professionali e la revisione dei principali meccanismi di coordinamento tra le unità organizzative potrebbe essere sostenuta focalizzando i sistemi di incentivazione già presenti su progetti di innovazione coerenti con i due programmi di cambiamento descritti nei punti precedenti. I gruppi professionali identificati nel corso del programma A (Competenze) potrebbero essere coinvolti in cicli di valutazione delle performance volti all'attuazione delle proposte di innovazione organizzativa relativa all'organizzazione del lavoro e ai meccanismi di coordinamento tra uffici così emersi dalla realizzazione del programma B (processi e meccanismi di coordinamento).

D. Progettazione e utilizzo di strumenti di gestione delle persone

E' auspicabile l'utilizzo di metodologie di gestione delle persone che mirino a migliorare la motivazione ed il coinvolgimento dei dipendenti. A tal proposito potrebbero essere utili modalità di coordinamento più frequenti con tutto il personale per illustrare i progetti e le strategie di medio-breve periodo ed i risultati raggiunti. Inoltre, al fine di aumentare il coinvolgimento dei dipendenti per migliorare il loro rendimento ma anche per favorire un clima più disteso, potrebbe essere utile adottare un piano di formazione da offrire ai dipendenti, secondo le loro preferenze.

L'interessante lavoro fin qui svolto costituisce solo il primo stadio di una proficua collaborazione che può produrre effetti positivi sull'organizzazione

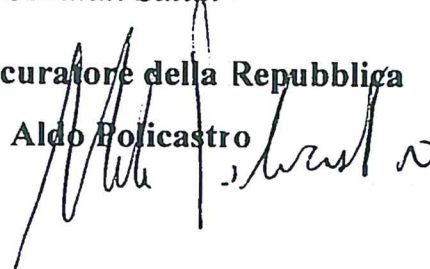
del lavoro della Procura di Benevento e sul benessere lavorativo del personale e degli stessi magistrati. La forte carica innovativa del lavoro svolto ne richiederebbe la prosecuzione, sia pure come progetto pilota, e questa a sua volta richiederebbe fondi di cui lo scrivente, allo stato, non ha la disponibilità.

Benevento, 3 dicembre 2018

Cordiali Saluti

Il Procuratore della Repubblica

Aldo Policastro

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Aldo Policastro', written over the printed name.