

IL DIFFICILE CAMMINO VERSO IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: PER UNA RIQUALIFICAZIONE “ INTELLIGENTE “ DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO.

Premessa. Riqualificare: il valore dell'essere persona.

La proposta che, il 10 ottobre u.s., l'Amministrazione ha formulato in ordine al progetto destinato, negli intendimenti del dicastero della giustizia, a realizzare la (mai tanto agognata !) progressione economica del personale amministrativo, ritengo imponga, a bocce ferme e in attesa dell'auspicata soluzione dei profili applicativi connessi alla problematica de qua, la necessità di taluni spunti di riflessione che contribuiscano, se possibile, ad uscire, con un programma condiviso, dall'empasse in cui sembra essere definitivamente confluita la vexata quaestio: tanto appare congruo rappresentare in via preliminare, nell'auspicio, beninteso, che le capacità politiche e di mediazione che l'Amministrazione Centrale e le Organizzazioni Sindacali saranno in grado nell'immediato di sviluppare positivamente e proficuamente, possano da un lato soddisfare le legittime (perché troppo spesso frustrate) aspettative del personale, dando avvio dall'altro ad un processo di riforma che, investendo l'intera struttura organizzativa in atti, vada ad innestarsi con la inevitabile ridefinizione delle professionalità esistenti; solo all'esito della elaborazione della predetta metodologia di lavoro da parte di tutte le componenti istituzionali, sarà stato possibile porre in essere le premesse necessarie per un miglioramento, in termini di efficienza, del prodotto giustizia, sulle cui attuali carenze, peraltro, è dato registrare unanime e generalizzato consenso.

Non appare revocabile in dubbio infatti che, specie in un momento storico come quello presente, contrassegnato da difficile e sfavorevole congiuntura, per generale contenimento della spesa pubblica, oltre che per blocco delle assunzioni, il processo di riorganizzazione degli uffici, oggi più che mai, deve essere veicolato attraverso una capillare attività di valorizzazione delle risorse disponibili, consapevoli che solo il capitale umano può rappresentare, in prospettiva, l'insostituibile fattore destinato a diventare l'unico investimento in grado di arricchire, in termini di immagine e di efficacia, il contesto lavorativo in cui si opera.

Tanto premesso, un dato incontrovertibile da cui, ritengo, non si possa assolutamente prescindere, per affrontare in termini sufficientemente esaustivi una siffatta analisi critica, è quello di ritenere la riqualificazione del personale amministrativo come un atto dovuto di riconoscimento delle professionalità esistenti che il personale tutto attende inutilmente da troppo tempo: non deve essere sottovalutato che, non avere garantito infatti la progressione in carriera, realizzando peraltro criticabili situazioni di sperequazione con il personale delle altre amministrazioni, ha rappresentato fattore in grado di accelerare quel processo di disincentivazione delle motivazioni in cui il personale medesimo è piombato da lungo tempo e in maniera pressoché irreversibile.

I profili professionali, il sistema di classificazione e le trasformazioni del contesto nell'ambito della Pubblica Amministrazione.

Vero è però (e questo non può e non deve essere trascurato in alcun modo) che, negli ultimi anni, è radicalmente mutato il volto della P.A., sol che si pensi alla diffusa, oltre che progressiva informatizzazione degli uffici, ormai destinata ad imporre un nuovo disegno organizzativo dei servizi: intendo dire che non si può, al fine di una oggettiva analisi di tutte le criticità esistenti, prescindere dalla circostanza di dover tenere nel debito conto le innovazioni strumentali che hanno interessato da tempo l'attività giudiziaria, sempre più caratterizzata dall'utilizzo di nuove opzioni tecnologiche che da un lato, in una prospettiva finalizzata a valorizzare le risorse, rendono necessario l'ampliarsi delle competenze professionali degli operatori, mentre dall'altro dimostrano l'obsolescenza di alcuni profili professionali superati dalle nuove evenienze strutturali.

Non si può cioè non sostenere che la stessa innovazione tecnologica che ha indotto significativi cambiamenti di processo ha provocato anche profonde trasformazioni dei contenuti dell'attività lavorativa e del valore sociale attribuito a determinate attività così come ad alcune caratteristiche del lavoro.

Poste queste premesse, è di solare evidenza che, in tale visione necessariamente sistemica del quadro di insieme, una seria riqualificazione del personale deve essere vista come necessario trampolino di lancio (o se si preferisce, come indispensabile punto di partenza) per prefigurare un tipo di organizzazione che consenta di rispondere ai nuovi bisogni, gratificando in primis il personale che possieda requisiti culturali e professionali meritevoli di riconoscimento.

Occorre cioè realizzare un nuovo programma riorganizzativo che valorizzi le professionalità esistenti nell'ambito giudiziario e che renda più redditizie le risorse attualmente assegnate agli Uffici.

Tale programma non può allora prescindere (occorre pur prenderne doverosamente atto) dall'attuazione di una innovativa gestione dell'attività lavorativa che renda maggiormente efficace l'interazione tra ruoli amministrativi e ruoli giurisdizionali, eliminando alcune astrusità ed asperità dell'attuale assetto distributivo di compiti, responsabilità, risultati che sono alla base delle problematiche dei nostri uffici giudiziari.

In definitiva occorre ripensare in primo luogo all'attuale disciplina normativa e contrattuale del rapporto di servizio del personale amministrativo per renderlo maggiormente compatibile con le priorità dell'attuale sistema giudiziario e con le aspettative che su di esso ripone la collettività.

Volendo procedere ad una ricostruzione normativa dell'evoluzione del sistema di classificazione del personale nell'ambito della Pubblica Amministrazione, si può ben dire che il previgente inquadramento nel pubblico impiego collocava il personale in nove livelli, mentre nei contratti si definivano le declaratorie che permettevano di individuare i profili professionali propri di ciascun livello e che pertanto avevano come riferimento implicito un'organizzazione di tipo burocratico.

Si trattava, infatti, di profili professionali basati sul principio delle mansioni (specializzazione su compiti predeterminati e tipologie di attività omogenee) e delle responsabilità attribuite con criteri prevalentemente gerarchici. Essi presupponevano una divisione del lavoro piuttosto rigida, fondata quasi esclusivamente su procedure, nonché sulla standardizzazione dei compiti e degli adempimenti.

In siffatto sistema i profili professionali così costruiti risultavano incapaci di cogliere la complessità e la ricchezza dell'attività lavorativa, di valorizzare lo sviluppo delle capacità e della competenza che si determina nella prassi lavorativa, nonché di tenere conto delle abilità relazionali che si sviluppano nei contesti complessi e che favoriscono la cooperazione tra soggetti e strutture.

Il CCNL 1998-2001 ridisegna per il comparto Ministeri il sistema di classificazione del personale introducendo alcune importanti novità:

- sostituisce il livello professionale con l'area di inquadramento;
- riduce il numero dei livelli/aree da 9 a 3 (A,B,C) ;
- introduce all'interno di ogni area le posizioni economiche in cui vengono collocati profili caratterizzati da mansioni e funzioni contraddistinte da differenti gradi di complessità.

Per le Amministrazioni che ad oggi hanno affrontato la ridefinizione dei profili il dilemma comune è stato quello di dover conciliare due esigenze parallele: la razionalizzazione e la sistemazione delle figure appartenenti alle qualifiche più basse e il mantenimento delle professionalità specifiche.

La soluzione scelta dalla maggior parte di esse è stata quella di ridurre il numero dei profili, accorpendo i profili dell'area A e B e mantenendo i profili specialistici nell'area C.

Relativamente a quanto avvenuto nell'ambito del Ministero della Giustizia, l'esigenza scaturita dalla riforma del giudice unico (comportante la disponibilità di un numero maggiore di giudici, che possano presiedere altre udienze) è stata quella di avere a disposizione un maggior numero di cancellieri, cioè delle figure che assistono il giudice.

Non vi è dubbio però che il vigente ordinamento professionale, in costanza della scopertura degli organici, non abbia sortito particolari benefici sul piano dell'efficacia, se è vero come è vero che, in ossequio alla tanto conclamata flessibilità nelle mansioni (peraltro posta a presupposto ispiratore delle norme pattizie vigenti), non si sia mai avvertita da parte ministeriale la necessità di individuare una distinta linea di demarcazione tra le diverse qualifiche ricomprese nella medesima

area professionale, non già al fine di implementare un esasperato mansionarismo, bensì per consentire approdi più tranquilli per la travagliata vita delle cancellerie.

Ne è derivata una indistinta confusione non solo terminologica che, nella prassi, ha condotto da un lato all'esercizio di funzioni superiori esercitate di fatto, dall'altro ad un'inasprimento delle relazioni intersubiettive.

Peraltro è di tutta evidenza che l'aver frazionato la figura professionale del " cancelliere " su due aree e quattro posizioni economiche, ha di fatto " ingessato" il personale degli uffici giudiziari nelle vecchie figure professionali dell'assistente, del collaboratore, del funzionario e del direttore di cancelleria, senza prevedere alcuna crescita professionale per i dipendenti che, nella pratica di tutti i giorni, pur appartenendo a posizioni economiche diverse, spesso svolgono mansioni simili.

Organizzazione degli Uffici. Analisi comparativa delle legislazioni straniere. Quello che non siamo mai stati.

In questi giorni, è possibile registrare, da parte di tutte le componenti (sindacali – personale amministrativo – dirigenza), quasi un generalizzato dissenso sulla proposta formulata (costituzione dell'Ufficio del processo) dall'Amministrazione, proposta che verosimilmente risente della elaborazione di ben note posizioni vicine a talune correnti della magistratura associata che da tempo hanno scelto la formula " ufficio per il processo " (mutuata dall'originario "ufficio del giudice") per realizzare una organizzazione degli uffici giudiziari calibrata attraverso un metodo partecipativo che valga a trasformare le tabelle in un programma comune da elaborare per il tramite del preventivo confronto con gli utenti " esterni " (l'avvocatura, le associazioni che operano nel campo della promozione dei diritti, gli enti locali) e la successiva definizione di concerto, sia con la dirigenza amministrativa, sia con le unità organizzative intermedie (sezioni dell'Ufficio) che debbono diventare il centro propulsivo della nuova organizzazione: così disquisendo si riterrebbe " l'ufficio per il processo " sicuro rimedio all'attuale crisi organizzativa giudiziaria.

Nel prosieguo della predetta analisi, avrò modo di significare i rischi che una siffatta soluzione potrà di fatto comportare per il corretto andamento dei nostri uffici, oltre che per la salvaguardia del principio di buon andamento dei servizi di cancelleria: evidenzio intanto che probabilmente la costituzione dell'ufficio per il processo racchiude in sé l'idea, supportata da sicura valenza, secondo cui ormai è attorno ad una nuova figura di funzionariato giudiziario che deve poter ruotare l'unità organizzativa di base.

Al di là però delle possibili definizioni linguistiche che saranno all'uopo elaborate, è da ritenere pertanto che, provvedere ad un ripensamento dell'organizzazione del tribunale nella sua interezza, al fine di garantire una sua migliore capacità di "produzione", deve costituire conditio sine qua non per una ragionevole riqualificazione del personale.

E' certamente utile all'uopo approfondire la conoscenza dei modelli organizzativi europei, al fine di comprendere se in effetti "l'ufficio del giudice" in senso stretto possa divenire strumento in grado di potenziare il lavoro dello stesso magistrato.

E allora l'analisi comparativa ci dimostra che in altri paesi viene utilizzata una forma di assistenza al giudice che può giungere anche a livelli estremamente sofisticati.

Ad esempio negli Stati Uniti d'America la figura del cancelliere si suddivide in quattro profili: **law clerks** (laureati in legge che assistono i giudici nella ricerca del materiale giuridico e nella elaborazione delle decisioni), **courtroom deputy** (funzionari che assistono i giudici nelle udienze e hanno il delicato compito di gestire il calendario delle udienze di ciascun magistrato), **clerks** (che possono ricevere testimonianze, far apporre sigilli, redigere inventari), **court clerks** (che hanno anche le funzioni di court administrator, ossia di amministratore dell'ufficio giudiziario, avendo il compito di gestire l'ufficio e il personale).

Anche nel Regno Unito il profilo del cancelliere ha nella società un ruolo di grande dignità.

I **justice's clerk** svolgono la funzione di consiglieri giuridici dei giudici di pace, che sono numericamente superiori a quelli togati.

L'ordinamento francese prevede due figure: **i greffiers en chef e i secretares greffiers**. I primi esercitano funzioni di direzione, autenticazione di atti, verifica e gestione delle spese di giustizia. I secondi, di assistenza dei magistrati nelle loro attività. Inoltre i funzionari giudiziari francesi esercitano funzioni giurisdizionali in ambito di diritto di famiglia.

La legislazione civile austriaca e tedesca assegna ai cancellieri compiti nell'ambito della esecuzione forzata e della emissione dei decreti ingiuntivi.

Dinanzi a tale qualità e quantità di funzioni, di compiti, di attività esercitate dal funzionario giudiziario europeo e nordamericano, occorre dunque che, da parte dell'Amministrazione, si proceda, in via prioritaria, ad una verifica circa la possibile sussistenza di professionalità in grado di poter soddisfare le precitate esigenze, sì da poter preventivamente stabilire in quale direzione muovere e quali profili e qualifiche siano maggiormente necessari oggi agli uffici giudiziari.

E allora, in ogni caso, se urge assecondare la volontà politica di coadiuvare i magistrati con figure professionalmente molto qualificate, aventi il compito di agevolare le attività di studio e ricerca ed a cui delegare tutte le attività non strettamente giurisdizionali, è necessario che oggi più che mai si tenga conto della centralità del servizio Giustizia, che non può essere ulteriormente esternalizzato ricorrendo a nuove figure contrattuali atipiche.

Costituzione dell'Ufficio del processo (o ufficio servente della giurisdizione ?).

Accennavo prima ai rischi che, dal costituendo " ufficio per il processo ", possano essere arrecati all'organizzazione complessiva delle cancellerie, ove si pensi alla portata normativa introdotta dal decreto legislativo 25.7.2006, n. 240, recante individuazione delle competenze dei magistrati capi degli Uffici Giudiziari e dei dirigenti amministrativi.

Sia solo sufficiente, per avere contezza della ratio ispiratrice, riprendere qualche spunto contenuto nella prefazione al convegno organizzato il 18.10.2004 ad Alghero da Magistratura Democratica sul tema " Organizzare l'ufficio per il giusto processo civile ".

Dalla lettura dei lavori congressuali emerge che: " Il corretto funzionamento della giustizia impone un radicale mutamento sul modo di concepire l'organizzazione all'interno degli uffici giudiziari superando quella duplice scissione per cui, da un lato, il magistrato continua a restare indifferente "alle questioni, considerate sempre " un altro da sé ",.....delle priorità e della migliore combinazione delle risorse e dei " fattori della produzione ", e dall'altro si assiste all'organizzazione amministrativa di " un comparto giustizia " (con relative dinamiche contrattuali del personale amministrativo, ampliamento di ruolo della dirigenza amministrativa.....).

Anche il governo del singolo processo e del ruolo individuale di ciascun giudice, la programmazione del lavoro e la verifica dei risultati di ogni singola sezione, la resa complessiva dell'ufficio e del servizio costituiscono una dimensione immanente all'esercizio delle funzioni giurisdizionali; e l'emergere di questa consapevolezza ha favorito il passaggio da un visione che affidava alla disciplina del processo il ruolo di fulcro del funzionamento della giustizia, a quella che ravvisa nell'organizzazione giudiziaria il ruolo decisivo per il funzionamento del processo.

All'immagine frammentata e disarticolata dell'organizzazione giudiziaria, che ha fatto parlare di un sistema in cui " ciascuno è responsabile di una singola fase del " processo produttivo ", ma nessuno è responsabile del risultato finale ", occorre dunque sostituire una visione e una pratica capaci di attuare il coinvolgimento di tutti i soggetti (magistrati dirigenti, dirigenza amministrativa, avvocati) nella preventiva elaborazione di un progetto, nella concreta applicazione di esso e nella sua verifica successiva".

All'esito della lettura di quanto precede, credo che ce n'è abbastanza per ritenere la proposta formulata, esclusivamente funzionale alle esigenze professionali del lavoro del magistrato.

Ove così fosse si correrebbe altresì il rischio di legittimare " una indebita ingerenza " della magistratura nella gestione dell'organizzazione delle risorse, proprio all'indomani del provvedimento normativo sopra richiamato che ha ridefinito le competenze attribuite ai vertici (giudiziario e amministrativo) degli uffici giudiziari.

Peraltro se da un lato i rischi di cui sopra potrebbero essere scongiurati proprio in ragione dell'entrata in vigore del provvedimento de quo, per il quale "dominus" delle risorse, oggi più che mai, deve ritenersi il dirigente amministrativo, l'insidia da debellare è quella di rischiare di confondere il "processo lavorativo" del servizio giustizia con il "processo giurisdizionale", nella sua accezione maggiormente legata al lavoro del magistrato, così come non possono ignorarsi le necessità di salvaguardia di buon funzionamento dell'Ufficio che presuppongono una direzione unitaria del governo dei processi: se si assume la consapevolezza di dover passare dalla centralità del giudice, alla centralità del processo, appare sicuramente più redditizio rivendicare e/o auspicare una proposta che ridefinisca in maniera più funzionale i compiti del personale all'interno del sistema-giustizia.

Il problema, pertanto, non è quello di creare e/o istituire figure serventi della magistratura, ma piuttosto quello di ridefinire ruoli, spazi e professionalità da reperirsi all'interno dell'amministrazione attraverso una riconsiderazione dei profili professionali che non sia disgiunta da una diversa gestione delle strutture amministrative.

In siffatta prospettiva l'intera organizzazione deve essere ridisegnata attraverso modifiche strutturali e regolamentari che:

- 1) unifichino gli uffici di back office;
- 2) valorizzino i servizi ad alta specializzazione (contabile, formativo e di studio);
- 3) valorizzino i servizi di front office.

In egual misura il nuovo disegno organizzativo dei servizi dovrebbe poter condurre ad una definizione dei compiti riservati rispettivamente a:

- a) area di leadership;
- a) area del trattamento degli atti in generale e delle relazioni con l'utenza;
- b) area della preparazione/gestione preventiva e successiva dell'udienza.

Circa poi le posizioni di contrarietà che gran parte del personale continua a manifestare in ordine allo stato di evidente sussidiarietà (o, se si preferisce, di poca dignità) che scaturirebbe dalla istituenda costituzione dell'Ufficio per il processo, forse non appare inutile ricordare che "il supporto" alla giurisdizione rappresenta una sorta di DNA dei vigenti profili professionali.

Infatti il CCNL integrativo di Amministrazione per il personale del Ministero della Giustizia, sottoscritto il 5.4.2000 e tuttora in vigore, individua la figura professionale del "cancelliere" su tre diverse posizioni economiche, che, tra le altre, prevedono le seguenti mansioni:

Posizione economica B3 – Lavoratori che "esplicano compiti di collaborazione qualificata al magistrato nei vari aspetti connessi all'attività dell'ufficio...";

Posizione economica C1 – Lavoratori che "...forniscono una collaborazione qualificata alla giurisdizione...";

Posizione economica C2 – Lavoratori "....con compiti di diretto supporto alla giurisdizione.....".

In definitiva, la qualificazione professionale di tutte le posizioni economiche sopra riportate pone in evidenza, quale funzione principale del cancelliere, quella di fornire "supporto" all'attività giurisdizionale.

Ma vi è di più, nel senso che lo stesso CCNL integrativo 5/4/2000 contiene un protocollo aggiuntivo (cui in verità non è stata mai data esecuzione) che prevede la possibilità di conferire incarichi di posizione organizzativa, per un massimo di 1200 unità, a "Lavoratori cui sia affidato il compito di provvedere, secondo le indicazioni del magistrato, a raccogliere la pertinente documentazione legislativa, giurisprudenziale e dottrinale per lo studio delle questioni sottoposte al suo esame, ovvero di predisporre, a sua richiesta, schemi di provvedimenti giurisdizionali aventi carattere di semplicità e di ripetitività, da destinare prioritariamente alla giustizia del lavoro, alla volontaria giurisdizione, al settore fallimentare".

Esigenza di una leadership organizzativa – Formazione – Valutazione delle prestazioni.

Attraverso le riflessioni che precedono, ho cercato di porre in evidenza che ciò cui occorre tendere, nell'elaborare una proposta di progressione professionale del personale, non può che essere l'oggetto del lavoro dei nostri uffici, che poi altro non è se non il "dare giustizia", quale fine istituzionale che si concretizza nel processo.

Nel contempo occorre assumere consapevolezza che nessuna soluzione organizzativa può essere sviluppata e consolidata senza una leadership capace di individuare il problema e, sulla base delle risorse disponibili, di elaborare un progetto condiviso e completamente realizzabile.

Accennavo prima alla necessità del riconoscimento di una nuova figura di funzionario giudiziario che, anche attraverso una più incisiva attività di formazione (finalizzata a sostenere la sua crescita professionale e ad aggiornare le sue competenze e conoscenze), si faccia carico della scommessa dell'innovazione e della qualificazione dei servizi, nella stessa misura in cui occorre che ciò vada a coniugarsi con una crescita collettiva sul piano organizzativo, oltre che con quel rimpadronirci di una cultura organizzativa ormai completamente smarrita: ciò di cui oggi dobbiamo cominciare a convincerci è quello del "dover essere più responsabili delle sezioni", e "meno dei singoli servizi", e atteso che il ruolo del funzionario deve misurarsi in via prioritaria anche con la capacità di saper dirigere unità organiche ampie e complesse, sì da recuperare la parte più antica ed insostituibile (perché appagante, per coloro che l'hanno vissuta) del cancelliere responsabile delle ex preture mandamentali, vale a dire di quelle fucine in cui si lavorava, si dirigeva e si coordinava.

Le buone prassi nascono perché vi sono dei leader capaci di catalizzare due aspetti: il/i problema/i che abbiamo e le risorse che possediamo, e sulla combinazione tra problema e risorse riescono a pensare un obiettivo da raggiungere, ad immaginare un progetto di innovazione, a costruire condivisione sul progetto ed a realizzarlo.

Ma è altresì indispensabile che la condivisione sugli obiettivi (e qui occorre il massimo sforzo da parte degli organismi sindacali) si misuri soprattutto sulla base dei risultati conseguiti e delle abilità e competenze messe in campo.

Solo in tal modo il definitivo salto di qualità potrà essere compiuto attraverso una più motivante utilizzazione degli istituti contrattuali che non possono essere più gestiti sulla base delle vecchie logiche, finalizzate solo a garantire incrementi retributivi a pioggia e in cui l'uso della valutazione individuale viene depotenziato, ma devono essere utilizzati in modo coerente con le esigenze organizzative.

Profili conclusivi. Aggiornare l'anziano o far maturare il giovane?.

Nel tirare le fila delle riflessioni soprariportate, appare doveroso significare conclusivamente che le soluzioni che si riterrà di adottare (anche con riferimento alla natura e specificità delle professionalità che vi dovranno confluire nel progetto di revisione) non potranno non tenere conto della circostanza che l'attività giudiziaria rappresenta criticità non risolta della pubblica funzione e che tale denuncia è la dimostrazione dell'attesa che tutte le istituzioni ripongano verso l'adozione di un nuovo modello gestionale dell'attività giudiziaria che sia in linea con quei parametri di efficienza e di produttività colpevolmente non realizzati nell'ambito del sistema giustizia italiano.

Nell'ambito del Documento di programmazione economico-finanziaria 2007-2011 presentato dal Presidente del Consiglio dei Ministri e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, con particolare riferimento alla parte dedicata all'universo giustizia, si legge testualmente che: "I problemi della giustizia in Italia sono in larga misura legati alla soluzione di nesi organizzativi e gestionali.....Una riorganizzazione del modo di svolgere le funzioni dello Stato può essere facilitata dal fatto che, nei prossimi anni, cresceranno in maniera significativa i flussi di cessazione del personale per andata in pensione. E' essenziale che tale fenomeno venga gestito accortamente per consentire contestualmente una profonda riorganizzazione dei processi, un contenimento della spesa complessiva, un ingresso di nuove professionalità nella pubblica amministrazione, una ripresa dei concorsi pubblici.....".

Nei giorni scorsi ho provveduto a monitorare le fasce di età in cui è ricompreso il personale amministrativo assegnato al Tribunale di Bari: è emerso (ma credo che i predetti dati possano ritenersi omogenei su tutto il territorio nazionale) che una percentuale del 17,70% è ricompresa nella fascia di età 30-40 anni, una pari al 34,51% appartiene al personale compreso in una fascia di età tra i 41-50 anni, il 44,69% è ricompreso nella fascia 51-60 anni, il 3,10% appartiene a soggetti che hanno oltrepassato i 60 anni.

All'esito della analisi dei dati che precedono, ritengo che, prescindendo dalle modalità di definizione delle procedure di riqualificazione, tra non molto potremo anche non avere più la possibilità di interrogarci sull'interrogativo che si pone sempre nell'ambito del settore privato: aggiornare l'anziano o far maturare il giovane?

“ Renato Mannheimer, che di sondaggi se ne intende, dice che la vecchiaia viene percepita “ sempre più spostata in là: una volta per vecchio si intendeva chi aveva cinquant'anni, adesso un cinquantenne è considerato più che adolescente.

Il problema esiste: i cinquantenni sono troppo giovani per la pensione e sembrano troppo vecchi per il mondo del lavoro: che farne?

Nel passato la questione era affrontata diversamente. Matusalemme, nonno di Noè, rappresenta ancora oggi l'uomo longevo per antonomasia (visse 969 anni), ma anche l'uomo saggio e potente: era un patriarca; per gli autori biblici, infatti, la longevità era un segno di benevolenza divina. Anche nell'antica Sparta l'età era sinonimo di potere: coloro che reggevano il più elevato magistero erano detti “ anziani “, a prescindere dall'età. Al contrario, il modello di sviluppo post-industriale, a dispetto del fatto che richiede sempre meno la forza fisica, marginalizza i lavoratori meno giovani.

Cicerone – nel primo secolo a.C.- affermava: “ : “ Il vecchio non fa le stesse cose dei giovani, ma molto di più e meglio. Le grandi azioni non sono frutto della forza, della velocità o dell'agilità fisica, ma del senno, dell'autorità, della capacità di giudizio, qualità di cui la vecchiaia, di solito, non solo non si priva, ma anzi si arricchisce”.

Perché oggi non è così? Perché viviamo un'età in cui il progresso tecnologico e i correlati modelli di vita sociale ed economica hanno subito una forte e improvvisa accelerazione.

In realtà il problema non è il decadimento fisico, ma la poca voglia di aggiornarsi, di capire le ragioni della società che cambia, lo sdegno di chi si pone in “ rivolta contro il mondo moderno”.

Nelle epoche di grande evoluzione il distacco diventa troppo stridente e, di solito, il lavoratore anziano è quello più restio ad adeguarsi: l'impresa come un notaio impietoso annota e si comporta di conseguenza. Ma non sempre il processo produce ottimizzazione, perché, archiviato Matusalemme, oggi nelle imprese impera l'efebico Peter Pan, un mito moderno, che incarna l'immaturità, l'archetipo di un “ complesso “ che affligge una consistente parte della società.

Cosa è meglio fare: aggiornare l'anziano o far maturare il giovane? Regaliamo un i-pod a Matusalemme o facciamo leggere qualche buon libro a Peter Pan? Questo è il dubbio amletico che affronteremo; anche se ci assale un altro dubbio: ma le imprese cercano i giovani per soddisfare il bisogno di innovazione o forse, più prosaicamente, per tenere sotto controllo il costo del personale ? (tratto da “ Hamlet “. La Rivista dell'AIDP – Associazione Italiana per la Direzione del Personale).

Cristoforo Abbattista
Dirigente amministrativo Tribunale Bari