

Risorse umane e professioni nell'ufficio per il processo

Annalisa Tonarelli¹

Abstract: L'arrivo degli addetti all'ufficio per il processo comporta dei riaggiustamenti rispetto alla divisione del lavoro mettendo in discussione le reciproche giurisdizioni di magistrati e personale di cancelleria, ovvero l'insieme delle attività che una determinata professione rivendica con successo nella divisione del lavoro. Basandosi sui risultati della ricerca condotta nell'ambito del progetto Giustizia Agile il contributo mette in evidenza gli esiti di tale riaggiustamento valorizzando il punto di vista degli attori direttamente coinvolti, ovvero magistrati, personale amministrativo e addetti. La prospettiva adottata guarda a questi gruppi professionali non tanto a partire dalle loro prerogative di ruolo e di funzione, ma dai processi d'interazione tra soggetti che difendono la loro autonomia e la loro giurisdizione all'interno di una dinamica di riconoscimento reciproco. La centralità è dunque data a ciò che fanno le persone nelle concrete relazioni di lavoro guardando all'ordine negoziato all'interno delle organizzazioni.

1. Introduzione

L'organizzazione, in una prospettiva sociologica, può essere vista come un sistema collettivo che possiede confini identificabili e obiettivi propri al cui raggiungimento contribuiscono i membri dell'organizzazione stessa sulla base di una distribuzione dei compiti (divisione del lavoro) e un coordinamento, vale a dire attività di cooperazione e controllo finalizzate all'integrazione delle attività svolte dai singoli membri. La struttura organizzativa determinata, appunto, dalla divisione del lavoro e dal coordinamento può essere vista in una duplice dimensione: quella formale definita dall'organigramma e quella informale caratterizzata in base alle norme e le aspettative sociali cui rispondono i membri che la compongono. È con riferimento a questa seconda accezione che il presente contributo intende interrogarsi sul modo in cui l'introduzione dei Funzionari per il processo (da qui in avanti FUPP), prevista dal D.L. n. 80/2021, abbia contribuito a modificare l'organizzazione, e il funzionamento, degli uffici

¹ La redazione di questo testo, la cui responsabilità resta ovviamente mia, deve molto al lavoro di ricerca e di elaborazione svolto da Dario Raspanti e Giulia Cavallini, assegnisti del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali, che hanno attivamente collaborato con me alla realizzazione del progetto. In particolare, all'interno i paragrafi 4 e 5 contengono delle parti del report di ricerca elaborato da loro al termine del progetto stesso.

Annalisa Tonarelli, University of Florence, Italy, annalisa.tonarelli@unifi.it, 0000-0002-9565-6453

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Annalisa Tonarelli, *Risorse umane e professioni nell'ufficio per il processo*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0316-6.06, in Paola Lucarelli (edited by), *Giustizia sostenibile. Sfide organizzative e tecnologiche per una nuova professionalità*, pp. 67-86, 2023, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0316-6, DOI 10.36253/979-12-215-0316-6

giudiziari. In questa prospettiva i tribunali possono essere visti come organizzazioni progettate per coordinare le attività dei professionisti² che, in ragione delle conoscenze e competenze specialistiche che incarnano, godono di ampia autonomia organizzativa. Si tratta, dunque, di una burocrazia di professionisti che vengono supportati da uno staff tecnico. All'interno di questa peculiare organizzazione i magistrati possono essere visti come una singola unità organizzativa mentre risulta praticamente assente una funzione di coordinamento orizzontale (Latour, 2004).

L'introduzione dei FUPP all'interno di questa organizzazione comporta dei riaggiustamenti rispetto alla divisione del lavoro, vale a dire nell'individuazione delle mansioni e della loro distribuzione ovvero dell'attribuzione delle mansioni ai diversi membri dell'organizzazione attraverso la definizione delle posizioni individuali e dei ruoli assegnati. Usando un termine che verrà meglio chiarito in seguito, l'introduzione dei FUPP rimette in discussione le reciproche giurisdizioni di magistrati e personale di cancelleria, ovvero l'insieme delle attività che una determinata professione rivendica con successo all'interno della divisione del lavoro.

Nelle pagine che seguono cercheremo di capire, basandoci sui risultati della ricerca condotta nell'ambito del progetto Giustizia Agile, realizzato dall'Università di Firenze, quali siano stati gli esiti di tale riaggiustamento valorizzando il punto di vista degli attori direttamente coinvolti, ovvero magistrati, personale amministrativo e FUPP³. La prospettiva adottata guarda a questi gruppi professionali non tanto a partire dalle loro prerogative di ruolo e di funzione ma dai processi d'interazione tra soggetti che difendono la loro autonomia e la loro giurisdizione all'interno di una dinamica di riconoscimento reciproco. La centralità è dunque data a ciò che fanno le persone nelle concrete relazioni di lavoro guardando all'ordine negoziato all'interno delle organizzazioni. Si tratta, in sostanza, di verificare quali sono, e come vengono negoziati sulla base delle

² Qui e nel resto del testo il termine professione (e tutti i suoi derivati) verrà utilizzato in una accezione estensiva che considera professioni non solo quelle liberali o istituzionalizzate (accezione ristretta) ma ogni gruppo di attività nelle quali viene applicato un sapere astratto a dei casi concreti (Abbott 1988, 8).

³ Nel corso del progetto il gruppo di lavoro del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Firenze da me coordinato e composto da Dario Raspanti, Giulia Cavallini e Marco Mancin si è concentrato due principali attività. La prima ha riguardato la realizzazione di una survey rivolta alle diverse figure professionali (magistrati, funzionari, personale amministrativo) coinvolte nell'implementazione dell'ufficio per il processo (UPP), nei quattro casi di studio (Tribunale di Firenze, Tribunale di Prato, Corte d'appello di Firenze), al fine di rilevare l'impatto prodotto da questa innovazione sull'organizzazione del lavoro all'interno dell'UPP, sulle competenze e sui ruoli professionali, sulla dimensione delle relazioni e delle aspettative. La seconda attività ha consistito nella messa a punto e nella realizzazione di un vasto programma d'interviste semi strutturate, per la precisione 157, con magistrati, funzionari, personale amministrativo, orientate ad approfondire alcuni degli aspetti emersi dall'analisi dei risultati preliminari del questionario e ad esplorare più in dettaglio il rapporto tra le soluzioni organizzative adottate per dar corpo all'UPP, i ruoli e le funzioni svolte dai diversi attori all'interno dello specifico contesto di lavoro.

diverse posizioni di potere delle diverse professioni all'interno dell'organizzazione, i margini di manovra dei singoli attori nella condizione del loro lavoro. Piuttosto che il piano oggettivo, quello in cui le norme rischiano di essere reificate, ciò che questo contributo intende esplorare è quello soggettivo, dove queste vengono assunte e modificate. Si tratta di guardare al 'Social Drama of Work' (Hughes 1976, 2), ovvero al modo in cui le persone all'interno delle organizzazioni non si limitano a svolgere delle mansioni tecniche ma interagiscono gli uni con gli altri interpretando dei ruoli. Per comprendere un'organizzazione è necessario studiare i ruoli interpretati dalle diverse persone al suo interno. A partire da questo obiettivo generale, il contributo si articola come segue: dopo aver proposto alcune considerazioni in merito al modo in cui le innovazioni organizzative rimettono in discussione il rapporto tra etica professionale ed etica manageriale, verranno fornite alcuni concetti di base utili per interpretare le interazioni tra gruppi professionali all'interno di un'organizzazione, passando, infine, a presentare alcuni dei principali risultati emersi dalla ricerca condotta.

2. Tra etica manageriale ed etica professionale

Negli ultimi anni le pubbliche amministrazioni delle principali democrazie occidentali sono state oggetto di un ampio processo di riforma ispirato alla filosofia di matrice manageriale, nota sotto l'etichetta di New Public Management. La necessità di ridurre il deficit pubblico, causato dall'esplosione del big government nell'età d'oro del welfare, unita alla contrazione di risorse disponibili, ha spinto i governi internazionali a rivedere il funzionamento delle burocrazie pubbliche nell'ottica di una «administration which costs less and works better» (Osborne and Gaebler 1992). La 'reinvenzione del governo' si è quindi fondata sull'idea di avvicinare il funzionamento dell'amministrazione al modello d'azienda, importando nel settore pubblico principi, parametri, standard e strumenti propri del settore privato (Gualmini 2003). Il processo di modernizzazione della pubblica amministrazione ha così introdotto nuove modalità d'azione in ambito pubblico, improntate a valori quali la produttività, l'efficienza, l'efficacia, l'economicità, la trasparenza, la soddisfazione dell'utenza.

Anche l'amministrazione giudiziaria, in quanto organizzazione che eroga servizi pubblici, è stata oggetto di riforma. In particolare, la modernizzazione del settore giudiziario ha coinciso con il varo di politiche orientate a promuovere il miglioramento della qualità della giustizia, soprattutto nella prospettiva di ridurre i tempi che restano uno dei problemi che più attanagliano i sistemi giudiziari. L'efficacia ovvero la capacità di un'istituzione, o di un individuo, di svolgere le funzioni che gli sono state affidate, e soprattutto l'efficienza, ovvero il miglior uso possibile delle risorse disponibili rapporto tra input e output, stanno diventando elementi essenziali. Efficacia ed efficienza rappresentano inoltre importanti strumenti di legittimazione nella misura in cui le carenze e lentezze dell'istituzione contribuiscono alla mancanza di fiducia nel sistema giudiziario: dispensare correttamente la giustizia non significa più solo emettere una sentenza giuridicamente soddisfacente ma anche farlo entro tempi ragionevoli.

È tuttavia difficile definire con precisione cosa costituisca l'efficacia della giustizia dal momento che le priorità variano a seconda dell'orientamento politico del governo; per esempio, a seconda dei casi, l'accento viene posto sulla prevenzione o sulla repressione, sulla regolazione sociale o sul mantenimento dell'ordine (Vigour 2008). La tensione tra questi due modelli di giustizia rende difficile giudicare l'efficacia del sistema giudiziario poiché la sua valutazione si basa sul confronto tra gli obiettivi definiti *ex ante* e i risultati considerati *ex post*. In altre parole, la vaghezza degli obiettivi spiega la difficoltà di comprendere i risultati e di sviluppare indicatori concreti. Data la difficoltà di definire e misurare l'efficacia della giustizia si tende quindi a preferire il criterio dell'efficienza.

Per misurare l'efficienza del sistema giudiziario vengono utilizzati indicatori come il tempo di produzione o di esecuzione di una sentenza, il numero di cause trattate rispetto al numero di persone in servizio. L'efficienza incarna così la volontà di razionalizzare l'organizzazione e le risorse con l'obiettivo di ridurre i costi mantenendo almeno lo stesso livello di qualità. Innovazioni sul piano tecnologico ed organizzativo, come la creazione dell'UPP, sono state introdotte con l'obiettivo di produrre una maggiore efficienza del sistema. Esse, tuttavia, tendono a mettere fortemente sotto stress la dimensione professionale dei soggetti, ed in particolare dei magistrati: da un lato sono chiamati sempre più a rendere conto del proprio operato (Champy 2012) e dall'altro la loro legittimità dipende ormai dall'efficienza, al pari del rigore tecnico e dell'imparzialità del giudizio. L'approccio manageriale spinge, infatti, l'azione organizzativa verso obiettivi di risparmio, di rapidità e di qualità, ovvero valori finora estranei al mondo giudiziario e che hanno determinato non poche resistenze tra i professionisti coinvolti. Management, qualità, gestione delle risorse umane sono concetti che si stanno gradualmente radicando ibridandosi con logiche di azione proprie degli attori giudiziari.

La progressiva implementazione di una razionalità di tipo manageriale all'interno dell'istituzione giudiziaria sta avvenendo in vari modi come, ad esempio l'introduzione di forme di valutazione e di controllo della magistratura, la costruzione di indicatori di produttività e di carico di lavoro, l'innovazione tecnologica, la riorganizzazione degli uffici e ma anche l'integrazione all'interno dell'amministrazione di nuove figure di supporto all'attività giurisdizionale com'è in parte avvenuto con il reclutamento dei funzionari dell'ufficio per il processo. Su questo specifico punto, che è quello che a noi qui più interessa, se, da un lato, l'iniezione di nuove risorse umane contribuisce a raggiungere gli obiettivi posti dall'etica manageriale dall'altro interviene sull'organizzazione modificando un equilibrio consolidato tra gli attori. Guardare all'istituzione giudiziaria come a un'organizzazione, significa considerare gli uffici come a un gruppo le cui azioni sono definite dalle interdipendenze tra le figure professionali (cancellieri, funzionari, avvocati e magistrati) coinvolte nel 'processo produttivo' e che a partire da determinati input produce output. All'interno del sistema giudiziario esistono fortissime interdipendenze sequenziali poiché gli output di un'organizzazione sono gli input di un'altra e il fascicolo costituisce quello che potremmo definire 'l'oggetto tecnico' (Latour 2004), vale a dire un artefatto

attorno al quale si coagula l'integrazione tra i vari attori (Bechky 2003). Questa cooperazione, che pure è consustanziale all'iter di una causa, non è tuttavia governata poiché nessuno è responsabile dell'integrazione orizzontale tra i vari soggetti che cooperano alla sua definizione. Questa integrazione orizzontale è invece indispensabile se si vuole che la giustizia sia erogata in modo tempestivo e, per riprendere il titolo di questo volume, sostenibile. Pensare all'istituzione giudiziaria in una prospettiva manageriale significa andare contro questa tendenza alla frammentazione per promuovere un'azione integrata e chiarire le responsabilità di ciascun attore. Per modificare radicalmente il funzionamento dell'istituzione giudiziaria in direzione di una maggiore efficienza è necessario quindi che tutti gli attori coinvolti nel processo ne siano consapevoli e accettino di ridefinire alcune delle loro pratiche. La cooperazione interprofessionale diventa così una sfida fondamentale nella misura in cui l'erogazione della giustizia in tempi ragionevoli si afferma come una priorità. Il 'prodotto' finale è infatti il risultato di uno sforzo collettivo. In questa prospettiva i funzionari per il processo diventano una sorta di cinghia di trasmissione, un fattore che favorisce l'integrazione orizzontale.

L'introduzione di logiche manageriali può tuttavia facilmente generare attriti tra gli attori giudiziari a causa dell'eterogeneità del loro status e dell'autonomia di cui godono. In particolare, le difficoltà a implementare un nuovo modello di organizzazione più orientato ai risultati trova una delle sue radici nella forza stessa della cultura professionale cui rispondono i magistrati. Questi sono statutariamente detentori di una chiara 'licenza', vale a dire l'insieme delle attività attraverso le quali una professione è arrivata a far riconoscere la specificità delle proprie competenze, e di un forte 'mandato', ovvero l'autonomia che è lasciata ai membri di una professione per definire il modo in cui devono essere svolte le attività ricomprese nella propria 'licenza'. È inoltre la conformità ai valori espressi dalla professione, una sorta di isomorfismo professionale (Powell and Di Maggio 1991), piuttosto che un'etica o manageriale a costituire il quadro di riferimento principale per gli attori giudiziari.

Ma in cosa consiste quest'etica? Nel suo testo *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Weber usa il termine *ethos* per designare l'insieme di disposizioni mentali che orientano l'azione e danno forma alle pratiche sociali. L'*ethos* si esprime in un rapporto pratico con il mondo e la professione, attraverso la costruzione di particolari concezioni e forme di razionalizzazione. Non sono tanto le idee quanto gli effetti pratici di queste rappresentazioni ad essere importanti. Di conseguenza, una trasformazione dell'*ethos* delle professioni legali, ovvero l'idea che esse hanno della loro professione, è suscettibile di modificare il loro comportamento, attraverso la produzione di nuovi standard e incentivi ad agire, nonché attraverso cambiamenti delle modalità di regolamentazione e legittimazione della loro attività. Le peculiarità che caratterizzando il sistema giuridico rimandano, in questa prospettiva, alla peculiarità dell'etica professionale del magistrato definita, prima di tutto, in virtù della sua autonomia – ruolo del giudice, come interprete della legge, gli conferisce, infatti, elevati poteri discrezionali – e dell'indipendenza della magistratura costituzionalmente sancita.

Ma tale specificità si lega anche al forte senso di appartenenza al gruppo professionale strutturato attorno all'importanza di 'dire la legge' (Bourdieu 1986) e regolato da una gerarchia interna. In questo i magistrati sono soggetti all'autoregolazione esercitata da una comunità di pari e non sottostanno al controllo dei superiori. Questa dimensione dell'autonomia regolativa entra in tensione nel momento in cui i ruoli professionali si confrontano con le esigenze di un'organizzazione (Vigour 2008).

In sintesi, la cultura professionale dei magistrati, concepita per produrre valori e simboli opponendo il sacro con il profano (Garapon 2001), è tradizionalmente estranea alla logica costi/benefici tipica dell'etica manageriale. Tutto questo ha aperto a contraddizioni, forme di resistenza, di tensioni orientate a una ridefinizione dell'ethos professionale della magistratura, di rimodellamento della sua legittimità e di modifica degli equilibri di potere all'interno degli uffici tra i vari attori che li compongono.

3. La ridefinizione dei confini tra le professioni all'interno dell'UPP

Come si è detto l'istituzione dell'UPP ha portato alla necessità di rimodulare l'organizzazione interna agli uffici giudiziari. Nel più ampio contesto di un approccio manageriale all'amministrazione della giustizia, questo cambiamento organizzativo, ha sollecitato a un cambiamento nell'etica del magistrato. Per parte sua, l'introduzione dei FUPP, una nuova figura professionale, ha posto di fronte alla necessità di rimodulare gli ambiti di competenze tra le professioni già esistenti all'interno degli uffici stessi. Questa necessità ha costituito una sfida importante soprattutto nella misura in cui la norma istitutiva resta abbastanza vaga riguardo alle competenze di queste nuove figure lasciando ampi margini di discrezionalità rispetto al suo utilizzo pratico. In questo paragrafo cercheremo di comprendere, introducendo alcuni concetti mutuati dalla sociologia delle professioni, i termini in cui questa della sfida si è posta, per passare poi, in quello successivo, basato sui risultati della ricerca condotta, ad analizzare in concreto come sia stata affrontata nei diversi casi di studio esaminati. In altri termini guarderemo a quella dei FUPP come una nuova professione, ancora debolmente definita sia in termini di competenze che di orientamento professionale, e caratterizzata da una scarsa omogeneità interna (Barber 1963) che nel corso di questa prima fase temporale è stata soggetta ad un processo di istituzionalizzazione. La prospettiva che adotteremo è quella proposta dal sociologo Andrew Abbott (1988) per il quale non è tanto il processo di normazione e di istituzionalizzazione a rappresentare il nucleo centrale nello sviluppo di una professione (come accade invece nella prospettiva funzionalista) ma la dinamica delle relazioni interprofessionali che vengono a crearsi all'interno dei luoghi di lavoro. È, infatti, il controllo del lavoro che pone i professionisti in conflitto gli uni con gli altri rendendo le loro storie interdipendenti. Sono, cioè, le differenziazioni nel tipo di lavoro svolto che portano a una differenziazione interna alle professioni.

La letteratura si è molto concentrata sul modo in cui la giurisdizione si definisce a livello normativo e istituzionale, molto meno approfondito è invece il

modo in cui i confini tra le professioni si ridefiniscono nelle pratiche organizzative all'interno dei singoli luoghi di lavoro. In realtà è proprio a questo livello che vengono negoziate molte delle dinamiche di status tra le diverse occupazioni dal momento che è nei luoghi di lavoro che le rivendicazioni, anche quelle che hanno inizialmente una natura politica o legale, vengono messe in atto e rese reali. Sono le interazioni sul luogo di lavoro tra i diversi gruppi professionali che, nella realtà, possono portare a una ridefinizione delle mansioni, a riscrivere i modelli organizzativi, a sovvertire delle gerarchie di status. Il fenomeno centrale per analizzare rispetto allo sviluppo di una professione non è, dunque, la sua struttura interna o il suo livello di istituzionalizzazione, ma il legame tra questa e il lavoro che coloro che vi appartengono sono chiamati a svolgere. Abbott chiama questo legame giurisdizione. La giurisdizione è, dunque, di un fenomeno che ha una natura eminentemente culturale nella misura in cui la costruzione e la concezione del mondo del lavoro professionale (il chi fa cosa) varia nel tempo e nello spazio ed è il frutto di un lavoro di negoziazione tra diversi gruppi professionali. Ad esempio, cambiamenti tecnologici e organizzativi, insieme ad un più generale sviluppo delle conoscenze, portano a una ridefinizione delle giurisdizioni. Si creano così nuovi gruppi chiamati a svolgere le nuove mansioni, oppure vecchi gruppi professionali cercano di conquistare il nuovo spazio annettendo le nuove attività all'interno della loro giurisdizione.

La ridefinizione dei confini della propria giurisdizione rappresenta un fattore cruciale per due ordini di motivi. La prima ragione, esplorata dallo stesso Abbott, riguarda il fatto che è attraverso la rivendicazione e il controllo sulla specificità delle mansioni svolte che i diversi gruppi professionali garantiscono la propria sopravvivenza. Un esempio emblematico di questo meccanismo può essere, ad esempio, rintracciato nella 'battaglia' che l'avvocatura ha condotto durante il processo di istituzionalizzazione della mediazione in ambito civile e commerciale, per avocare a sé un ruolo all'interno della procedura di risoluzione alternativa delle controversie. In una norma che definisce gli avvocati 'mediatori di diritto' non si può infatti non ravvisare una strategia (riuscita) della professione forense di controllare, allargandola, la propria giurisdizione. In questo caso la rivendicazione per la propria giurisdizione avviene a livello politico istituzionale.

La seconda ragione rimanda alla stessa funzione integrativa attribuita alla divisione del lavoro: solo nella misura in cui all'interno di un'organizzazione è chiaro il criterio di divisione del lavoro, che questa potrà operare in modo efficace ed efficiente rispetto agli obiettivi che le vengono posti. In questo secondo caso la rivendicazione della giurisdizione si sviluppa su un livello micro ovvero quello del luogo di lavoro.

A questo proposito sempre Abbott (1988) evidenzia come le negoziazioni tra gruppi professionali avvengano su tre diverse arene all'interno delle quali un professionista reclama la giurisdizione su un problema (ovvero il legittimo controllo su di esso): quella giuridica, quella pubblica e quella organizzativa. Ai primi due livelli l'accordo sulle reciproche giurisdizioni richiede molto tempo e passa di solito attraverso un processo di normazione o di istituzionalizzazione mentre a livello dei luoghi di lavoro tutto avviene molto più velocemente. Pochi

mesi o pochi anni bastano perché vengano rinegoziati i confini delle reciproche giurisdizioni all'interno dei luoghi di lavoro caratterizzati dalla presenza di più professionisti. Le tre arene differiscono anche per il tipo di assunti attorno al mondo professionale: quello legale e quello pubblico partono dal presupposto dell'omogeneità interna al gruppo professionale, mentre all'interno dei luoghi di lavoro emergono profonde differenze tra i membri che lo compongono. Queste rimandano alle esperienze dei soggetti che li compongono, ai loro valori così come alle norme, formali e informali, che regolano il contesto organizzativo in cui operano. Inoltre, se la giurisdizione è sempre chiaramente definita sul piano legale, meno nitida, ma comunque chiara, nell'arena pubblica, risulta invece assai più confusa all'interno dei contesti lavorativi dove le frontiere tra giurisdizioni sono molto permeabili e soggette a costanti negoziazioni.

Uno degli aspetti peculiari delle organizzazioni è l'interdipendenza tra le diverse professioni che sono presenti al suo interno, ognuna delle quali si caratterizza sulla base di una propria specializzazione. Il lavoro professionale riguarda infatti un problema e le attività necessarie per risolverlo. Questo problema ha due proprietà: una oggettiva (fatti naturali, culturali, tecnologici, ecc.), l'altra soggettiva che riguarda il modo in cui ogni professionista gestisce soggettivamente questa realtà oggettiva. Per esplorare il mondo delle professioni a partire da questa prospettiva, che è quella tipica dell'approccio integrazionista (Champy 2012), è necessario osservarle non tanto dal punto di vista oggettivo (cosa prevedono norme ed organigrammi) ma da quello soggettivo (cosa fanno concretamente le persone e che rappresentazione hanno di ciò che fanno).

In questa prospettiva, un'organizzazione deve essere vista come un 'mondo sociale' (Strauss 1978). Strauss definisce un mondo sociale come un 'universo di mutue risposte regolarizzate', un'area culturale al cui interno attività, problemi comuni e interconnessi sono legati insieme da una rete di comunicazione. Affinché si formi un mondo sociale, non è sufficiente che più individui riconoscano un'«affinità elettiva» e sviluppino la consapevolezza di un senso del «noi». È necessario che si inneschi anche un processo di legittimazione che, a partire da una definizione condivisa sul valore dell'attività che si svolge, si concluda con la formulazione di regole. Nello svolgere insieme una data attività, i membri di un mondo sociale arriveranno a stabilire un accordo su quello che bisogna considerare il 'miglior modo di fare le cose'. Sulla base di questo accordo, nel corso del tempo, si arriverà alla creazione di modelli di attività e alla codificazione di tecniche. Emergeranno quindi degli standard, inizialmente impliciti e successivamente espliciti. Il fatto che 'vale la pena', 'è conveniente', 'è pratico' fare alcune cose in un dato modo, conduce al formarsi dell'opinione che alcune cose 'meritano' di essere fatte in quel dato modo, e successivamente della convinzione che 'devono' essere fatte solo in quel modo.

Per proseguire questo ragionamento può essere qui utile ricordare che sono molte le risposte che possiamo dare alla domanda: cos'è una professione? Non è questa la sede per entrare nel ricco dibattito scientifico sul tema ma può invece essere utile evidenziare come esistano almeno due dimensioni lungo da considerare: una oggettiva e l'altra soggettiva. Si tratta di due dimensioni che non si

escludono mutualmente ma che rappresentano punti di vista diversi a partire dai quali guardare una professione. Con riferimento ai FUPP guardare alla dimensione oggettiva significa considerare in prima battuta quanto definito dal D.L. n. 80/202 ovvero una posizione professionale nuova con determinate prerogative formali, ma anche un'occupazione l'inquadramento giuridico del rapporto di lavoro. In questo caso i FUPP si definiscono come dipendenti a tempo determinato di una pubblica amministrazione. Spostarsi sul piano soggettivo porta, invece, a considerare altri aspetti, non meno importanti, come identità professionale. Questa può essere auto percepita o socialmente riconosciuta. Da questo punto di vista, come accade spesso per le professioni nuove, si tratta di una dimensione sfidante, in primo luogo perché non esiste una rappresentazione sociale attorno a questa figura. Nel corso della ricerca, alla domanda formulata ai FUPP in merito a come raccontassero ai propri conoscenti il lavoro svolto, molti hanno confessato di essere in difficoltà, trovando più comodo (e per alcuni più valorizzante) dichiararsi 'assistente del giudice' e agganciando così la loro identità a quella socialmente ben chiara del magistrato. È un'identità molto diversa da quella che viene veicolata da magistrati e personale amministrativo che tendono a riferirsi correntemente all'insieme dei FUPP con il termine 'i ragazzi'. In secondo luogo, l'eterogeneità delle esperienze (tanto quelle pregresse che quelle cumulate in questa nuova veste) delle aspirazioni, delle competenze e delle mansioni svolte, fa sì che non esistano (o esistano in misura ridotta) riferimento univoci a cui ancorare la propria identità professionale. La dimensione soggettiva, o per meglio dire intersoggettiva, è anche quella, che a noi qui più interessa, che considera la professione a partire dalle mansioni che le vengono concretamente attribuite all'interno di una specifica organizzazione.

Nello studio delle professioni acquistano, dunque centralità le attività svolte nelle concrete situazioni di lavoro e alle modalità con cui la distribuzione di queste attività viene negoziata nell'ambito di interazioni che coinvolgono le diverse figure professionali presenti all'interno di una organizzazione. Fondamentale diventa, dunque, non studiare la singola professione, ma tutte quelle presenti all'interno di uno stesso contesto guardando all'ordine negoziato all'interno delle organizzazioni: osservare, cioè, come gli attori hanno dei margini di manovra nella conduzione del loro lavoro passando dal piano oggettivo, in cui le norme rischiano di essere reificate, a quello soggettivo dove sono costituite e modificate. L'attenzione viene quindi rivolta anche al diverso potere negoziale delle diverse professioni all'interno della stessa organizzazione. Questa prospettiva appare particolarmente utile per studiare i FUPP.

Questa nuova figura si caratterizza, infatti per una debolezza dal punto di vista del riconoscimento delle competenze in virtù dell'ampiezza dei requisiti di accesso e della profonda diversità interna al gruppo di soggetti che sono stati selezionati per ricoprire questo incarico. Si tratta di un'eterogeneità che si manifesta sia in termini anagrafici che di competenze e di esperienze professionali pregresse: troviamo in questo gruppo, tra gli altri, giovani appena usciti da percorsi universitari (diversi), ex avvocati anche con molti anni di esperienza nel foro, dipendenti pubblici di altre amministrazioni, aspiranti magistrati. È questo un

punto sul quale torneremo più diffusamente nel prossimo paragrafo. I FUPP si caratterizzano anche per una debolezza in termini di status poiché, se da un lato sono inquadrati al livello più alto nella gerarchia del personale amministrativo (elemento questo che ingenera una competizione de facto con soggetti già presenti nell'organizzazione e interessati da percorsi di progressione interna lenti e fortemente regolamentati), dall'altro sono assunti con un contratto temporaneo che indebolisce fortemente il loro potere negoziale all'interno dell'organizzazione. Se la richiesta di una stabilizzazione dei FUPP va letta prioritariamente nei termini di un bisogno individuale di mettere in sicurezza i loro percorsi di carriera, in una prospettiva organizzativa va guardata anche alla luce del contributo (tanto positivo che negativo) che ciò potrebbe portare al funzionamento dell'organizzazione.

Al di là di quelle che sono le specificità dei FUPP, la loro introduzione ha contribuito a rimettere in discussione le giurisdizioni degli altri gruppi professionali presenti, da un lato i magistrati e, dall'altro, il personale di cancelleria. Riguardo ai primi, già l'adozione di un approccio manageriale così come, del resto, l'introduzione della tecnologia, l'ingresso negli uffici di tirocinanti ed altre figure professionali, la sperimentazione della mediazione demandata, hanno contribuito a ridefinire i confini della loro giurisdizione: non si tratta tanto del come svolgono il proprio ruolo quanto piuttosto delle attività che rientrano nel perimetro delle loro competenze, ad esempio organizzare il lavoro di altri o occuparsi della loro formazione. Discorso in parte analogo vale anche per il personale di cancelleria che, per esempio, deve assumere l'onere di seguire le attività di valutazione e di *accountability* introdotto con l'affermarsi di un approccio manageriale.

Le dinamiche tra queste due componenti professionali e il modo in cui sono state sollecitate dall'introduzione dei FUPP devono essere considerate a partire da una diversa regolazione dei rispettivi ruoli professionali: nel caso dei magistrati, come si è detto, lo sviluppo e l'applicazione delle competenze così come la giurisdizione (nel senso non giuridico che Abbott attribuisce a questo termine) sono soggetti prioritariamente all'autocontrollo esercitato da una comunità di pari mentre, nel caso del personale amministrativo si tratta di un controllo eteronomo esercitato dai superiori. I FUPP, in virtù della natura statutariamente ibrida della loro giurisdizione, essendo destinati in parte a svolgere attività para giurisdizionali e in parte amministrative, possono trovarsi al centro delle tensioni che si determinano tra queste due forme di regolazione. Analizzare la dinamica fra magistrati e personale amministrativo, e, più in generale le gerarchie materiali/simboliche e i conflitti di giurisdizione tra le diverse professioni si rivela importante anche per spiegare un elemento che, come emerge dalla ricerca, connota in modo profondamente diverso i vari casi di studio analizzati, ovvero i criteri di assegnazione dei FUPP. Al di là di quanto previsto dalla norma (ed è questo un punto evidente di quanto le cose cambino passando dalla dimensione formale a quella sostanziale) nelle diverse sezioni dei vari uffici le risposte che sono state date alla domanda: 'di chi è il FUPP' sono state diverse e riconducibili a quattro diverse logiche definibili, anche, sulla base dei rappor-

ti (ed in primo luogo anche al rapporto numerico) esistenti tra magistrati da un alto e personale tecnico amministrativo dall'altro. In alcune realtà i FUPP sono stati assegnati direttamente al singolo magistrato (o al suo ruolo) diventandone, di fatto, un assistente personale; in altre alle cancellerie che hanno assorbito la maggior parte del loro tempo di lavoro; in altre all'UPP e, dunque, in modo molto più aderente a quanto previsto dalla norma; e in altre ancora sono state viste come risorse a disposizione del tribunale da destinare sulla base di una catena più gerarchizzata di comando.

Ma come si definisce la specifica giurisdizione dei FUPP, ovvero come si specializza il loro ruolo nel contesto delle interazioni con gli altri gruppi professionali esistenti?

Alla base della specializzazione professionale esiste una divisione del lavoro che può avere tanto una natura tecnica – l'attribuzione delle mansioni a determinati gruppi professionali è fondata sulla disponibilità del saper fare necessario a svolgere compiti specializzati – che morale. In questo secondo caso, invece, la divisione del lavoro è basata sulla ineguale desiderabilità delle mansioni da assegnare. È quanto avviene, tipicamente, nell'attribuzione ai soggetti più deboli (per status, potere, caratteristiche anagrafiche, ecc.) di quelle attività meno qualificate, più faticose, più noiose, più socialmente screditate o soggette a una maggiore possibilità di errore. I fattori che influiscono sulle prerogative che vengono affidate ai FUPP nell'ambito della divisione del lavoro sono molteplici e chiamano in causa sia la questione dell'attribuzione appena richiamata che le competenze possedute dai singoli funzionari. Ad esempio, quando si tratta di ex avvocati il lavoro giurisdizionale delegato è maggiore e più qualificato, mentre per parte loro questi FUPP apportano all'interno dello studio della causa il punto di vista delle parti. Maggiori resistenze esistono invece di fronte alla necessità di assumere una parte delle attività delle cancellerie con le quali si erano interfacciati come professionisti. Un fattore che incide in modo determinante nella divisione del lavoro è quello dello status che pone i FUPP in una posizione di debolezza rispetto alla possibilità di negoziare, sia la quantità che la qualità, delle attività da svolgere. A questo proposito il rischio è che la divisione del lavoro avvenga principalmente in funzione della possibilità di delegare loro il 'lavoro sporco' di magistrati e cancellerie, così come che si crei una differenziazione interna tra coloro per i quali fare il FUPP è l'esito di una 'carriera negativa' (ad esempio ex avvocati) o coloro per i quali è trampolino per la professione di magistrato o per una carriera nella pubblica amministrazione.

Concludendo questa parte, e rimandando ai risultati della ricerca presentati nel prossimo paragrafo, possiamo chiederci se quella dei FUPP si stia caratterizzando come una nuova professione. La risposta è negativa se guardiamo alla specificità delle loro competenze, e dunque alla definizione di una giurisdizione propria, al livello di autonomia e anche all'identità personale e sociale. È, invece, positiva se consideriamo la questione dal punto di vista delle attese e delle esigenze dell'organizzazione dal momento che svolgendo il lavoro – sia quello 'sporco' che quello più qualificato contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi imposti dal Ministero.

4. L'innovazione organizzativa in pratica

Come reagiscono i diversi uffici all'innovazione organizzativa, come la mettono concretamente in pratica e in che modo i professionisti già presenti ridefiniscono la divisione del lavoro al fine di definire la giurisdizione dei FUPP integrandola con la propria? Le informazioni raccolte nel contesto della ricerca svolta presso i Tribunali di Firenze, Prato, Pistoia e la Corte d'appello consentono di fornire alcune risposte a questi interrogativi.

In linea generale va detto che l'inserimento dei funzionari è stato complessivamente accolto con favore da parte di magistratura e personale amministrativo. L'analisi del grado di soddisfazione suddiviso per ruolo (magistrati, personale amministrativo, funzionari) restituisce tuttavia un quadro di soddisfazione eterogenea, con una maggiore variabilità all'interno del campione di magistrati e una maggiore soddisfazione generale all'interno del campione dei funzionari. L'approfondimento sulle mansioni dei funzionari, con focus sulla percezione degli stessi in riferimento alla chiarezza dei compiti assegnatigli e alla coerenza del loro lavoro con gli ordini di servizio, rivela che i funzionari esprimono in media un parere 'abbastanza' positivo rispetto ai temi indicati, ad eccezione della sezione penale dibattimento, in cui lo scostamento viene motivato dai funzionari principalmente a causa della prevalenza di attività di cancelleria a fronte di una marginale attività giurisdizionale. Rispetto alle criticità nell'inserimento dei funzionari vengono identificati quattro ambiti di criticità che coinvolgono, in misura differente, le varie sezioni del tribunale: la strumentazione necessaria per lavorare (es. pc portatile/internet); la collocazione spaziale dei nuovi funzionari; l'organizzazione del lavoro; la definizione dei ruoli/delle mansioni. Per quanto riguarda i fattori positivi, sono individuati tre aspetti: il coinvolgimento e lo spirito collaborativo dei funzionari; la maggiore produttività degli uffici e lo smaltimento degli arretrati; la possibilità di ripensare l'organizzazione del lavoro negli uffici giudiziari.

Uno degli aspetti più controversi riguarda le competenze possedute dai FUPP e la formazione ricevuta al momento del loro ingresso negli uffici. L'analisi delle opinioni dei funzionari circa l'utilità e l'adeguatezza della formazione disposta tramite la piattaforma e-learning del Ministero e la formazione ricevuta *in loco*, in base all'UPP di appartenenza, mostra che i funzionari ritengono maggiormente utile la formazione effettuata *in loco*. Emerge una valutazione complessivamente scarsa rispetto agli strumenti in dotazione, che si accorda con le criticità segnalate successivamente, ovvero la mancanza di una formazione specifica dei funzionari e la necessità di spendere ingenti risorse in termini di tempo, da parte del personale amministrativo e dei magistrati, per formare i nuovi entrati. Per quanto riguarda la considerazione delle competenze ritenute importanti per svolgere il ruolo di funzionario, emerge che per tutti ruoli intervistati le competenze segnalate nel questionario risultano rilevanti, a dimostrazione della figura ibrida del funzionario e delle riguardevoli aspettative nutrite verso i compiti che dovrebbe svolgere, anche da parte degli stessi funzionari. Riguardo agli aspetti positivi, viene segnalato lo spirito fortemente collaborativo dei funzionari e la

disponibilità all'insegnamento da parte di magistrati e personale amministrativo, in modo differente per sezione.

Per quanto riguarda il clima lavorativo instauratosi con l'arrivo dei funzionari e il suo rapporto con i cambiamenti della qualità del lavoro di magistrati e personale amministrativo va sottolineata l'importanza dei fattori relazionali ed emotivi ai quali viene unanimemente attribuito un valore positivo restituendo un clima generalmente disteso tra i vari uffici. Tali risultati, quando comparati ai dati relativi al grado di soddisfazione circa l'apporto dei funzionari alla qualità del lavoro dei magistrati e del personale amministrativo, mostrano che al clima positivo percepito non corrisponde un altrettanto miglioramento della qualità del lavoro, ovvero gli elementi tecnici del lavoro. La presentazione degli aspetti positivi e delle criticità concernenti il clima e la qualità del lavoro mostra che, oltre ad un apporto positivo agli uffici da parte dei funzionari, in termini di gestione dei carichi di lavoro, vi è un delicato equilibrio tra personale amministrativo e magistratura nell'impiego dei funzionari, in cui le due parti richiedono un apporto maggiore verso il proprio ambito.

Rispetto all'inserimento dei funzionari vengono identificati quattro ambiti di criticità che coinvolgono, in misura differente, le varie sezioni del tribunale: la strumentazione necessaria per lavorare (es. pc portatile/internet); la collocazione spaziale dei nuovi funzionari; l'organizzazione del lavoro; la definizione dei ruoli/delle mansioni. Per quanto riguarda i fattori positivi, sono individuati tre aspetti: il coinvolgimento e lo spirito collaborativo dei funzionari; la maggiore produttività degli uffici e lo smaltimento degli arretrati; la possibilità di ripensare l'organizzazione del lavoro negli uffici giudiziari.

Per comprendere meglio in che modo la divisione del lavoro interna agli uffici sia stata modificata a seguito dell'introduzione dei FUPP è utile guardare in primo luogo quali sono stati i criteri della loro assegnazione, ovvero al modo in cui, nei diversi casi di studio è stato scelto di interpretare in pratica il dettato della norma. Si tratta, in altri termini di guardare come il nuovo modello organizzativo è stato messo in pratica. La realizzazione dell'ufficio per il processo nei diversi casi di studio oggetto dell'indagine risulta estremamente eterogenea per quanto riguarda la forma organizzativa data dall'UPP. Nella maggior parte dei casi è stato previsto un modello organizzativo aderente alla norma, ovvero in cui i FUPP vengono assegnati alle singole sezioni, gestendo quindi i fascicoli di tutti i magistrati secondo un criterio di turnazione. Pur rimanendo fedeli alla legge di costituzione dell'ufficio per il processo, in i FUPP possono essere stati assegnati non alle sezioni ma al ruolo dei magistrati, e non ai singoli magistrati, seppure questo spesso si è tradotto in una assegnazione singola. In generale, in questi casi è stata privilegiata l'attività paragiurisdizionale dedicata al supporto al magistrato, con differenze individuali che dipendono dalla discrezionalità dei giudici e dalle necessità amministrative delle due sezioni. In altre sezioni l'autonomia posseduta dai magistrati nell'assegnare le mansioni ai FUPP si è tradotta in una forte differenza tra i vari funzionari sia per quanto riguarda le attività svolte che il grado di coinvolgimento nelle attività del giudice. Le attività di cancelleria riguardano sia i fascicoli del giudice di riferimento che altre

mansioni comuni a tutti i FUPP che sono state assegnate dal direttore. In un numero limitato di casi i FUPP sono considerati una risorsa comune della sezione e per questo non vi è un rapporto esclusivo con i singoli magistrati. Questo non ha però impedito che alcuni FUPP e magistrati sviluppassero relazioni stabili di reciproca stima che vengono utilizzate dagli uni e dagli altri per ottenere consigli e informazioni circa il rispettivo lavoro. In altre sezioni ancora, almeno in una fase iniziale i FUPP sono stati assorbiti completamente dalla cancelleria, divenendo a tutti gli effetti dei funzionari giudiziari con un coinvolgimento nell'attività giurisdizionale estremamente limitato. Ciò è avvenuto sia in quei casi contraddistinti da una carenza di organico tra il personale amministrativo che in quelli caratterizzati da una forte resistenza dei magistrati. Tale resistenza poteva riguardare sia la riforma in senso generale che le implicazioni che il coinvolgimento dei FUPP nell'attività giurisdizionale si portava dietro in termini di riorganizzazione del proprio *modus operandi* e di condivisione di alcune delle proprie prerogative.

Le esperienze professionali maturate durante il percorso biografico non svolgono un ruolo fondamentale soltanto in termini di competenze acquisite, ma anche riguardo all'interpretazione che viene data del ruolo professionale che il singolo è chiamato a rivestire all'interno di una determinata organizzazione. Da questo punto di vista il quadro generale che emerge dall'indagine è quello di un contesto lavorativo caratterizzato da percorsi di accesso alle rispettive posizioni piuttosto eterogenei sia per quanto riguarda l'età d'ingresso nell'amministrazione della giustizia che in termini di lunghezza e articolazione della carriera formativa e professionale progressiva.

Questa eterogeneità risulta particolarmente evidente nel caso dei FUPP, un ruolo a cui hanno avuto accesso sia neolaureati in Giurisprudenza e in altre discipline, che giovani già avviati alla professione di avvocato o indirizzati alla magistratura, sia persone di età più avanzata che hanno alle spalle significative esperienze in ambito forense, in altri apparati dello Stato o in altri contesti lavorativi. Lo status temporaneo del ruolo di FUPP fa inoltre sì che questa eterogeneità si declini anche in termini di aspettative; fatto salvo che nella stragrande maggioranza dei casi venga auspicata una stabilizzazione di questa posizione, la ricerca ha evidenziato come per alcuni questa esperienza venga vissuta come una tappa di avvicinamento rispetto ad un obiettivo di carriera congruente (emblematicamente l'accesso alla magistratura), per altri costituisca un'esperienza puntuale che non necessariamente si iscrive all'interno di una traiettoria definita, mentre per altri ancora si definisce come un momento di snodo per una riconversione professionale orientata dalla ricerca di una maggiore stabilità e una diversa valorizzazione delle competenze apprese. La diversità dei percorsi progressivi, incrociandosi con le aspettative, contribuisce a definire in modo peculiare sia il modo in cui viene interpretato il ruolo di FUPP, che il senso attribuito al lavoro svolto.

Da un lato emerge per alcuni FUPP una forte insoddisfazione legata alla mancanza di chiarezza rispetto alle attività da svolgere e alla percezione di non contribuire attivamente agli obiettivi del progetto poiché alcune mansioni ven-

gono ritenute scarsamente proficue, come la scheda per il processo. Dall'altro si riscontra la soddisfazione di altri FUPP rispetto alle attività svolte, motivata dalla graduale maggiore complessità dei compiti assegnati che ha portato ad una crescita professionale. Tale scostamento nella percezione dei FUPP deriva in particolar modo dall'ampia discrezionalità dei giudici nell'assegnazione delle mansioni ai singoli FUPP, dalla carenza di organico che caratterizza alcune cancellerie e che pregiudica anche l'attività paragiurisdizionale dei FUPP ad essa assegnati, e dalle aspettative individuali di questi ultimi rispetto alle mansioni da svolgere.

In alcuni casi, nonostante l'isolamento, ritenuto tipico della mentalità e del ruolo del giudice, ed in particolare in ambito civile, la sfida affrontata con l'introduzione del nuovo FUPP è stata agevolata dalla previa esperienza di collaborazione con i tirocinanti e i borsisti del progetto relativo alla mediazione demandata, il quale ha abituato i magistrati a confrontarsi e condividere il proprio lavoro con figure esterne. Detto questo, le mansioni attribuite ai FUPP dipendono in larga misura dalle caratteristiche del singolo FUPP, ovvero la sua preparazione, predisposizione e impegno, poiché non la divisione dei ruoli non si è imposta con chiarezza e precisione nelle prime fasi del loro arrivo nel tribunale.

Una delle tematiche centrali emerse grazie al lavoro di raccolta empirica dei dati è quello del rapporto tra le competenze possedute dai FUPP e quelle necessarie a svolgere i compiti assegnati, che risulta anche essere una variabile decisiva per la riuscita del progetto UPP. Ai FUPP è richiesto il possesso di un eterogeneo set di competenze che permetta loro di svolgere sia funzioni di carattere amministrativo che le attività paragiurisdizionali di supporto ai magistrati. Dall'analisi emerge, da una parte, la relativa chiarezza delle prime e, viceversa, la complessità delle seconde, che non è soltanto di carattere tecnico, legata al *know-how* richiesto, ma è anche relativa alle implicazioni organizzative e deontologiche che la delega di un insieme più o meno ampio di mansioni comportano per il magistrato. Dall'altra parte emerge invece la tendenza delle attività di cancelleria ad assorbire il tempo di lavoro dei FUPP a discapito di quelle paragiurisdizionali.

Rispetto al primo punto, le funzioni amministrative differiscono da quelle paragiurisdizionali in quanto sono composte da mansioni e procedure dettagliate nei contenuti e nei tempi di svolgimento. Le mansioni amministrative sono standardizzabili e riproducibili e possono essere attribuite a operatori differenti a seconda delle esigenze dell'ufficio. Lo svolgimento delle mansioni paragiurisdizionali richiede delle tempistiche che spesso non sono preventivabili o che lo sono in modo soltanto approssimativo. Inoltre, il loro svolgimento effettivo dipende da contingenze che attengono ai contenuti del procedimento e dalle disposizioni del magistrato che possono modificare sostanzialmente sia le modalità che i tempi di realizzazione. Il FUPP deve inoltre conoscere il procedimento e anche il modo di lavorare del magistrato.

Come detto, però, vi è anche un altro elemento di complessità delle attività paragiurisdizionali che riguarda il rapporto tra il magistrato e i compiti e le attività che definiscono il suo ruolo. Ogni professione è definita dalle attività

il cui esercizio legittimo è attribuito ai suoi membri in forza del possesso di un insieme di conoscenze e competenze. I FUPP sono oggetto della delega di alcune mansioni prima svolte dal magistrato. Perché la delega possa avvenire, il magistrato deve riconoscere nel FUPP un soggetto in grado di ricevere tale delega, soprattutto, per quanto riguarda le mansioni più complesse, ad esempio la redazione della bozza di sentenza, che rappresentano una parte sostanziale del lavoro del giudice che, peraltro, questo svolge grazie al mandato ricevuto al momento dell'accesso in magistratura, in seguito al superamento dell'esame e della valutazione alla fine del periodo di tirocinio. Emerge quindi come la fiducia dei magistrati nella capacità dei FUPP sia un elemento decisivo rispetto allo svolgimento della funzione di assistenza di studio; emerge, anche, che il rapporto tra magistrati e FUPP è influenzato sensibilmente dai carichi di lavoro della segreteria amministrativa, quindi, alla scoperta negli organici degli uffici visitati.

Rispetto alla tendenza delle attività burocratiche ad assorbire il tempo dei FUPP in modo quasi esclusivo, questa si può spiegare alla luce del fatto che la loro attività deve essere monitorata e quantificata dai direttori amministrativi (per la parte di cancelleria) e dai presidenti di sezione (per la parte di assistenza di studio). Negli uffici dove è maggiore la scoperta di organico di carattere amministrativo, la pressione legata alla necessità di impiegare i FUPP come supporto organizzativo per assicurare il funzionamento ordinario del tribunale è ancora maggiore e si risolve probabilmente nell'aumento incontrollato del tempo di lavoro dedicato alle attività amministrative in misura superiore alle disposizioni di legge.

Il tema delle competenze dei FUPP si lega, ovviamente, a quello della loro formazione. Il processo di selezione del personale da impiegare come FUPP ha portato a reclutare profili molto diversi in termini di competenze. In tutti i casi analizzati si è rilevata una fortissima eterogeneità dei profili in termini di competenza e di esperienza posseduti dai FUPP che ha complicato il loro impiego a pieno regime da parte, in particolare, dei presidenti di sezione e dei magistrati. Anche coloro in possesso delle competenze più aderenti a quelle richieste dalla figura, generalmente ex avvocati con un certo numero di pratica forense alle spalle, sono però risultati non immediatamente impiegabili a svolgere tutte le mansioni richieste loro. Questo rappresenta un ostacolo al loro impiego a supporto dei magistrati e quindi facilita un loro maggior utilizzo per le funzioni di cancelleria.

La formazione dedicata ai FUPP diviene per questo fondamentale per l'implementazione dell'ufficio per il processo. I FUPP sono stati oggetto di due tipi di attività formative. Intanto, quella offerta dal Ministero della Giustizia ai FUPP al momento del loro ingresso negli uffici è infatti valutata piuttosto negativamente sia dai diretti interessati che dal personale amministrativo che dai magistrati. In secondo luogo, vi è la formazione ricevuta dai FUPP negli uffici di destinazione, ad opera del personale amministrativo per quanto riguarda le funzioni di supporto alla cancelleria, quanto dai magistrati, per le funzioni di assistenza di studio.

L'esperienza dell'interazione tra i FUPP ed il personale amministrativo dei tribunali studiati è definita dagli uni e dagli altri come estremamente positiva. Negli

uffici oggetto d'analisi, la collaborazione tra FUPP e personale amministrativo strutturato risulta soddisfacente ed efficace rispetto allo svolgimento delle funzioni amministrative, tanto nelle sezioni civili che in quelle penali. Soprattutto in queste ultime, a causa della limitata diffusione degli strumenti informatici di gestione dei fascicoli, il ruolo dei FUPP è fondamentale per assicurare il corretto funzionamento degli uffici. Questo ha di fatto favorito la loro inclusione nelle cancellerie e l'effettivo sviluppo dei loro rapporti con il personale strutturato.

Una parte importante dei magistrati riporta la difficoltà di trasmettere le competenze necessarie a svolgere compiti specialistici ai FUPP, tra i quali è possibile indicare la redazione delle bozze di sentenza, attività che è implica una conoscenza approfondita degli istituti giuridici coinvolti nel procedimento e degli estremi del contenzioso. Tale difficoltà deriva da due ordini di motivi.

Il primo è di carattere organizzativo e riguarda sia la disponibilità di tempo dei magistrati, che quella degli stessi FUPP. L'attribuzione di mansioni complesse è possibile se entrambi hanno a disposizione il tempo necessario per insegnare e apprendere tali mansioni e poi, successivamente, per svolgerle. In alcuni degli uffici visitati, la ripartizione del tempo di lavoro tra compiti di assistenza al magistrato e quelli di svolgimento dell'attività di carattere amministrativo pende decisamente verso queste ultime. Il risultato è che la relazione tra magistrato e FUPP si riduce a una relazione di servizio nella quale il secondo svolge per lo più funzioni amministrative che, se comunque utilissime al magistrato (che il magistrato dovrebbe svolgere in prima persona senza il supporto del FUPP), non permettono l'acquisizione delle competenze necessarie per svolgere anche le funzioni paragiurisdizionali, come riportato nello stralcio successivo.

Il secondo ordine di motivi è legato al possesso da parte dei magistrati delle competenze adatte a svolgere l'attività formativa, ai quali, peraltro, non è richiesto di possedere le capacità per poter formare i propri collaboratori, quali dovrebbero essere i FUPP. Se la quasi totalità dei magistrati intervistati ha esperienza nella formazione dei MOT e dei tirocinanti *ex* articolo 73 ed *ex* articolo 37.

Relativamente ai magistrati, i percorsi pregressi e le aspettative professionali sono sicuramente meno eterogenei di quanto non avvenga nel caso dei FUPP. La ricerca ha invece consentito di evidenziare come esistano all'interno di questo gruppo sostanziali differenze riguardo al significato che viene attribuito al proprio ruolo e al modo in cui queste differenze si definiscano anche in ragione delle diverse esperienze maturate prima dell'accesso in magistratura e durante la carriera. Più in generale e in linea con quanto detto nel paragrafo primo, va evidenziato come l'UPP rappresenti un contesto privilegiato per l'analisi delle tensioni cui è soggetta la professione. Questa innovazione organizzativa sollecita il magistrato sia a una ridefinizione del proprio ruolo, poiché accanto a quelle tecnico giuridiche gli viene richiesto di mettere in campo competenze organizzative e manageriali, che della funzione svolta, dal momento che l'azione giurisdizionale, per quanto rimanga una prerogativa della quale è chiamato ad assumersi la piena responsabilità, si apre, almeno in via potenziale, ad una condivisione con i FUPP. Si pone in questo contesto per il magistrato il tema della rinegoziazione nell'ambito della relazione con i FUPP, dei confini della sua giurisdizione.

Il personale amministrativo rappresenta la componente professionale rispetto alla quale è più difficile tracciare un profilo tipico. L'eterogeneità dei percorsi d'accesso e di carriera si articola, infatti, anche in funzione dei diversi ruoli ricoperti all'interno della gerarchia e delle mansioni a cui sono assegnati. Sicuramente, anche in questo caso, emerge una differenza, nel modo di recepire le innovazioni introdotte dalla creazione dell'UPP, che rimanda a percorsi di carriera che si sono sviluppati esclusivamente nell'ambito dello stesso ufficio, di uffici diversi o di differenti contesti lavorativi. Una delle questioni più rilevanti è rappresentata dalla necessità di un riposizionamento del personale di cancelleria, in termini sia di ruolo che di funzione, a seguito dell'ingresso dei FUPP e della nuova riconfigurazione dei rapporti tra i diversi attori all'interno dell'UPP. La questione può essere affrontata sia con riferimento al concetto di *status* (stabile ma gerarchicamente inferiore nel caso dei primi; temporaneo ma gerarchicamente sovraordinato nel caso dei secondi), sia in termini di divisione del lavoro. Quest'ultima va vista sia nella sua componente tecnica (vale a dire le competenze o, in altri termini il sapere e il saper fare necessario a svolgere delle attività specializzate) che nella sua componente morale definita nei termini di una ripartizione dei compiti in funzione della loro ineguale desiderabilità.

5. Conclusioni

A partire dalla mole imponente dei dati raccolti attraverso il lavoro di ricerca possono essere tratte alcune schematiche conclusioni in merito all'impatto che l'introduzione dei FUPP ha avuto sull'organizzazione degli uffici giudiziari e sulla ridefinizione dei territori di competenze delle diverse figure professionali presenti al loro interno.

I FUPP degli uffici giudiziari studiati hanno profili professionali ed esperienze formative e lavorative che possono essere così raggruppate. Un primo gruppo è costituito da [a] FUPP di età compresa tra i 25 e i 35 anni che si sono laureati da non molti anni e che hanno intrapreso un percorso che gli porterà a sostenere il concorso per entrare in magistratura (se non lo hanno già sostenuto). Nel loro caso, l'attuale occupazione è svolta come una attività formativa in vista di una carriera principalmente come magistrato. Un secondo gruppo è costituito da [b] FUPP altrettanto giovani, ma che non hanno l'obiettivo di entrare in magistratura e per i quali l'eventuale pratica forense, l'assunzione in una pubblica amministrazione o in uno studio legale di un'azienda privata rappresentano alternative future ugualmente percorribili. Un terzo gruppo è costituito da [c] FUPP con una importante esperienza nell'avvocatura, a prescindere dall'età. La scelta di interrompere la professione di avvocato (che comunque al momento dello svolgimento del concorso e per le prime settimane di lavoro era comunque compatibile con la posizione di FUPP) deriva dalla necessità di cambiare lavoro. Tale decisione può derivare tanto dalla situazione particolarmente complessa che sta vivendo la comunità professionale degli avvocati, che si caratterizza per una elevata competizione a fronte di una riduzione della domanda di servizi legali, difficoltà nei rapporti con clienti (in particolare, nella riscossione

delle parcelle), aumento dei costi collegato alla diffusione degli strumenti telematici nel rapporto con i tribunali, elementi questi aggravati dalla recentissima pandemia di Covid-19, quanto da elementi psicologici che possono essere descritti con il termine di *burnout*, cioè l'incapacità del singolo di gestire il carico di lavoro e lo stress emotivo associato alla propria occupazione. In particolare, alcuni ex avvocati giustificano la loro fuoriuscita dalla comunità professionale con i ritmi di lavoro stressanti o incompatibili con la propria vita privata. Tale fuoriuscita, comunque, non è necessariamente definita come temporanea. Infine, [d] vi è un gruppo costituito dalle persone che non rientrano nei gruppi precedenti. Questo gruppo è residuale e vede la presenza, ad esempio, di coloro che non sono laureati in Giurisprudenza. Uno degli obiettivi del nostro gruppo di ricerca per i prossimi mesi è quello di analizzare i legami tra i differenti profili individuati e le loro percezioni di ruolo, oltreché rispetto allo svolgimento delle loro mansioni e al rapporto con i magistrati.

La natura temporanea della posizione di FUPP e l'indizione di molti concorsi pubblici contemporanei a quello per FUPP ha fatto sì che ci siano state numerose defezioni successive alla presa di servizio e, probabilmente, ce ne saranno altre durante il corso del 2023. Oltre ad incidere sul numero di FUPP impiegati in tribunale, la presenza di alternative lavorative paragonabili in termini di stipendio, ma a tempo indeterminato, può incidere sul modo di interpretare il ruolo da parte dei FUPP e anche sui rapporti con magistrati e personale amministrativo, da un lato portando a una minore dedizione da parte di tutte le parti nel cercare di costruire una collaborazione fruttuosa per la sensazione che si riveli essere un investimento senza futuro, dall'altro portando invece a massimizzare l'impegno per la speranza di poter rimanere in caso di stabilizzazione.

Riferimenti bibliografici

- Abbott, Andrew. 1988. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Barber, Bernard. 1963. "Some Problems in the Sociology of the Professions." *Daedalus* 92, 4: 669-88.
- Bechky, Beth A. 2003. "Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction." *American Journal of Sociology* 109, 3: 720-52.
- Bourdieu, Pierre. 1986. "La force du droit. Éléments pour une sociologie du champ juridique." *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 64: 3-19.
- Champy, Florent. 2012. *La sociologie des professions*. Paris: Presse Universitaire de France.
- Garapon, Antoine. 2001. *Bien juger. Essai sur le rituel judiciaire*. Paris: Odil Jacob.
- Gualmini, Elisabetta. 2003. *L'amministrazione nelle democrazie contemporanee*. Bari-Roma: Laterza.
- Hughes, Everett. 1976. "The Social Drama of Work." *Mid-American Review of Sociology* 1,1: 1-7.
- Latour, Bruno. 2004. *La fabrique du droit. Une ethnographie du Conseil d'Etat*. Paris: La Decouverte.
- Osborne, David, and Ted Gaebler, edited by. 1992. *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin Books Inc.

Powell, Walter W., and Paul J. Di Maggio, edited by. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University Chicago Press.

Strauss, Anselm. 1978. "Social world perspective." *Studies in Symbolic Interaction* 1: 119-28.

Vigour, Cécile. 2008. "Ethos et légitimité professionnels à l'épreuve d'une approche managériale: le cas de la justice belge." *Sociologie du travail* 50: 71-90.